



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Mikroyritysasiakkaiden asiakaspysyvyyden kehittäminen - Case Yritys X

Lampinen, Anna

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Mikroyritysasiakkaiden asiakaspysyvyyden kehittäminen - Case Yritys X

Lampinen Anna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2014

Lampinen, Anna

Mikroyritysasiakkaiden asiakaspysyvyyden kehittäminen - Case Yritys X

Vuosi 2014

Sivumäärä 49

Opinnäytetyö tehtiin finanssialalla toimivalle caseyritykselle. Työn tavoitteena oli tutkia mikroyritysasiakkaiden (alle 10 työntekijän yritysasiakas) poistuman syitä ja tehdä tulosten pohjalta ehdotus asiakaspysyvyyden vahvistamiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa teorian ja tutkimuksen avulla caseyritykselle kokonaisvaltainen kuva asiakaspysyvyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Opinnäytetyön ytimen muodosti asiakaspysyvyys, joka toimi pääteemana läpi koko opinnäytetyön. Työn tietopohja rakentui vahvasti myös asiakkuudenhallinnan ja asiakassuhteen päättymiseen liittyvien teemojen ympärille.

Tutkimuksen aineistoina käytettiin caseyrityksen 15.10.2012 - 6.5.2013 teettämiä yritys- ja yrittäjäasiakkaiden poistumakyselyitä, joita opinnäytetyössä tutkittiin uudelleen. Tutkimus rajattiin koskemaan pelkästään mikroyritysasiakkaita, jotka olivat vaihtaneet palveluntarjoajaa ja siirtäneet kaikki tuotteensa kilpailijalle. Caseyritykseltä saadut tutkimusaineistot muokattiin opinnäytetyöhön sopivaksi tilasto-ohjelmaa ja muutamaa eri kvantitatiiviseen tutkimukseen soveltuvaa analyysimenetelmää käyttäen - avoimet kysymykset koodattiin ja luokiteltiin sekä osa kysymyksistä ristiintaulukoitiin mahdollisten riippuvuussuhteiden selvittämiseksi. Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostui 172 havaintoyksiköstä.

Saadut tulokset osoittivat, että lähteneet mikroyritysasiakkaat eivät olleet tyytyväisiä caseyrityksen toimintaan. Lisäksi lähes puolet tutkimukseen osallistuneista mikroyritysasiakkaita oli jäänyt vaille palveluntarjoajan yhteydenottoa kuluneen vuoden aikana. Tuloksista kävi myös ilmi, että mikroyritysasiakkailla oli erilaiset motiivit palveluntarjoajan vaihtoon eri elinkaaren vaiheissa, vaikka toisen yhtiön aktiivisuus ja heidän lupaamansa halvempi hinta osoittautuivatkin tärkeimmiksi syiksi mikroyritysasiakkaiden poistumaan.

Työn johtopäätöksinä esiteltiin, että caseyrityksen tulisi olla säännöllisesti yhteydessä mikroyritysasiakkaisiinsa, sillä muuten aktiivinen kilpailija nappaa asiakkaat itselleen. Lisäksi caseyrityksen tulisi ottaa asiakkuuden hoidossa vahvemmin huomioon mikroyritysasiakkaan tarpeet eri elinkaaren vaiheissa. Näin ollen palvelu ja sitä kautta mikroyritysasiakkaiden tyytyväisyys parantuisi, jolloin toisen yrityksen aktiivisuus ja tarjoamat hinnaan alennukset uudelle asiakkaalle eivät välttämättä houkuttelisi mikroyritysasiakasta vaihtamaan palveluntarjoajaansa.

Tulosten pohjalta rakennettiin caseyritykselle toimintamalliehdotus, joka pohjautui elinkaariajatteluun. Oikein kohdistetuilla palvelumalleilla ja markkinointiviestinnällä caseyritys pystyisi kohdentamaan toimenpiteensä ja viestintänsä oikein sekä kehittämään mikroyritysasiakkaiden asiakaspysyvyyttä.

Asiasanat asiakaspoistuma, asiakaspysyvyys, mikroyritys, asiakkuudenhallinta, kannattavuus, elinkaari

Lampinen, Anna

Improving customer retention of microenterprise customers - a case study of Company X

Year	2014	Pages	49
------	------	-------	----

This project was conducted on a case company operating in the financial sector. The main objective was to investigate reasons for the defection of microenterprise customers (a corporate customer with under 10 workers) and to create a procedural model which would improve customer retention. In addition, the aim of the project was to form a comprehensive view of the factors affecting customer retention using theory and research.

The theoretical framework of the project was based on concepts relating to customer retention, customer relationship management and the conclusion of customer relationships.

The project reanalysed surveys done by the case company from 15.10.2012 to 6.5.2013 of corporate customers that had defected from the company. The project research was applied only to microenterprise customers which had defected and moved their whole account elsewhere. The research data was processed using a statistics programme and several methods of quantitative analysis; open questions were coded and categorized and some of the questions were cross-tabulated. The research data consisted of 172 observation units.

The results of the research showed that microenterprise customers were not satisfied with the case company, and nearly half of the customers examined were not contacted during the past year. The analyzed material also highlighted that in different customer lifecycle stages microenterprise customers had different motives to defect and move their accounts. However, the activity of competitors and cheaper prices proved to be the most important reasons for customer defection.

The study concludes that the case company should contact microenterprise customers regularly due to the presence of active competitors. The case company should also take into account different customer needs by lifecycle stages in its customer relationship management. That would improve the service and also the satisfaction of customers, in which case offers by the competitors would not necessary be alluring enough for microenterprise customers to move their accounts elsewhere.

A procedural model based on the customer lifecycle was also created. With the service plan and marketing communications, which are tailored by the lifecycle stages, the case company is able to aim its operations and communications accurately, and also improve retention of microenterprise customers.

Keywords customer retention, customer defect, microenterprise, customer relationship management, profitability, customer lifecycle

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aihevalintaperustelut	7
1.2	Caseyritys	8
1.3	Tavoite, tarkoitus ja rajausta	8
1.4	Teoreettinen tietoperusta, tutkimuskysymykset ja -oletukset	8
1.5	Keskeiset käsitteet	9
1.6	Opinnäytetyön rakenne	10
1.7	Tutkimuksia ja opinnäytetöitä aiheesta	11
2	Asiakkuudenhallinta	12
2.1	Asiakas ja asiakkuus	13
2.2	Asiakassuhteen elinkaari.....	13
2.3	Asiakaskannattavuus ja asiakkuuden arvo	15
3	Asiakaspysyvyys	16
3.1	Asiakkaan kokema arvo ja laatu	17
3.2	Asiakastyytyväisyys	18
3.3	Asiakasuskollisuus.....	19
4	Asiakassuhteen päättyminen	21
4.1	Kriittiset tapahtumat asiakassuhteessa	22
4.2	Asiakassuhteen päättymiseen liittyviä signaaleja.....	22
4.3	Lähteneiden asiakkuuksien profiili	23
5	Tutkimus.....	23
5.1	Lähestymistapa, tutkimusmenetelmä ja kohdejoukko	24
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston analyysi	25
6	Tutkimustulokset.....	26
6.1	Taustakysymysten tulokset.....	26
6.2	Peruskysymysten tulokset	28
6.3	Syvennetyt tulokset	31
6.4	Tutkimuksen johtopäätökset	33
7	Kehitysehdotus asiakaspysyvyyden vahvistamiseksi	35
7.1	Kehitysehdotuksen vaiheet	35
7.2	Markkinointiviestintä- ja palvelumallitaulukko.....	36
8	Yhteenveto.....	37
8.1	Työn tavoitteiden saavuttaminen	37
8.2	Luotettavuuden arviointi	38
8.3	Jatkotutkimusaiheet.....	39
8.4	Caseyrityksen ajatuksia opinnäytetyöstä.....	39
	Lähteet	41
	Kuviot	44

Taulukot.....	45
Liitteet	46

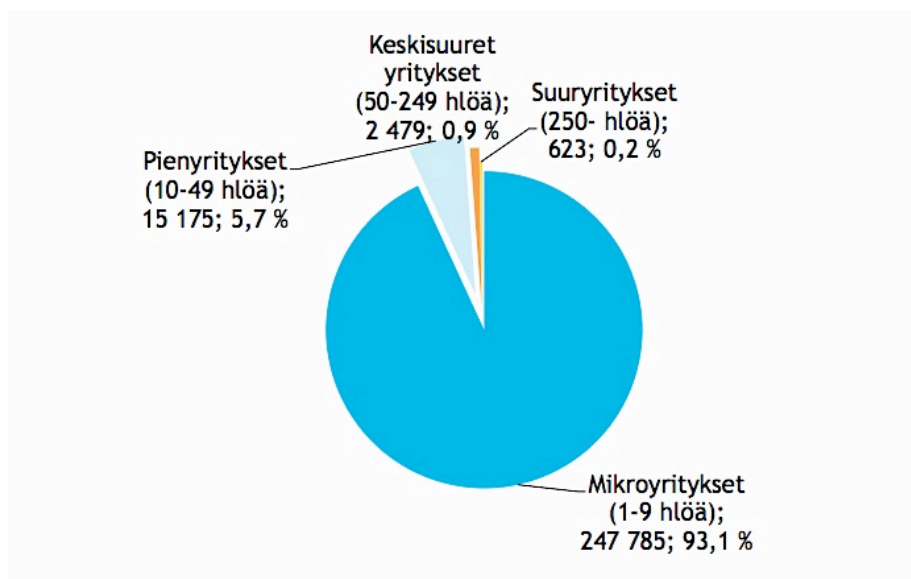
1 Johdanto

Kilpailu asiakkaista kiristyy entisestään, joten yritykset ovat alkaneet kiinnittää huomiota asiakashallintaan. Yritykset ovat myös tiedostaneet asiakaspysyvyyden tärkeyden ja ymmärtäneet, että sillä on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen. Tämän johdosta monet yritykset ovatkin alkaneet panostaa palvelunlaatuun ja arvontuotantoon, joka puolestaan lisää asiakastytyvääisyyttä ja asiakasuskollisuutta ja sitä kautta myös asiakaspysyvyyttä.

Tämä ei kuitenkaan aina riitä. Monet tyytyväiset asiakkaat voivat silti lopettaa asiakkuuden ilman varoituksia ja siirtyä toisen yrityksen asiakkaiksi. Lisäksi pitkään jatkuneet asiakassuhteetkin voivat vain yhtäkkiä päättyä. Mikä siis aiheuttaa asiakaspoistumaa ja mitä yrityksen olisi pitänyt tehdä, jotta asiakkuus olisi säilynyt?

1.1 Aihevalintaperustelut

Liiketalouden opinnoissa minua on kiinnostanut markkinoinnin lisäksi myös asiakkuudet ja niiden hallinta. Tämän johdosta valitsin oppinnäytetyöni aiheeksi asiakaspysyvyyden kehittämisen. Aiheessa minua inspiroi se, että asiakaspoistumaa vähentämällä ja olemassa olevia asiakkuuksia oikein hoitamalla yritys voi aidosti parantaa kannattavuutta ja vahvistaa kilpailukykyä. Mikroyritykset eli alle 10 työntekijän yritykset valitsin kohteeksi siksi, että suurin osa caseyrityksen yritysasiakkaista on mikroyrityksiä (Haastattelu 1. 2013). Näin on myös koko Suomessa, joka näkyy selkeästi kuviosta 1.



Kuvio 1: Yritysten määrä Suomessa vuoden 2011 lopussa
(Yritystilastot-kalvosarja 2011, 3)

Suomessa oli vuoden 2011 lopussa 266 062 yritystä, jos maa-, metsä- ja kalatalousyritykset jätetään pois. Näistä yrityksistä selvästi suurin osa oli mikroyrityksiä eli 93,1 prosenttia. Pienyrityksiä oli puolestaan 5,7 prosenttia, keskisuuria 0,9 prosenttia ja suuryrityksiä taas 0,2 prosenttia. (Yrittäjyys Suomessa 2013.)

Aiheen tutkiminen on caseyritykselle erittäin hyödyllinen, sillä se voi onnistuessaan tarjota syvällisempää tietoa mikroyritysassiakkaiden poistumasta. Näin ollen yritys pystyy parantamaan asiakaspysyvyyttään ja sitä kautta vahvistamaan kannattavuuttaan. Aihe on tärkeä myös itselleni, sillä olen caseyrityksen palveluksessa, jolloin voin omalla työlläni positiivisesti vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan.

1.2 Caseyritys

Caseyritys on finanssialalla toimiva yritys, joka tarjoaa henkilö-, maatila-, yrittäjä-, yritys-, ja yhteisöasiakkaille palveluita. Yrityksellä on lähes 1,5 miljoonaa asiakasta. Caseyrityksen tavoitteena on olla lähellä asiakasta ja tarjota heille kilpailukykyisiä palvelukokonaisuuksia. Caseyritys uskoo henkilökohtaisuuteen ja asiakkaiden tarpeisiin rakennettuihin yksilöllisiin ratkaisuihin. (Caseyritys 2013.)

1.3 Tavoite, tarkoitus ja raja

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää olemassa olevasta caseyrityksen tutkimusaineistosta mikroyritysassiakkaiden poistuman syitä ja tehdä tulosten pohjalta ehdotus asiakaspysyvyyden vahvistamiseksi. Opinnäytetyöni tarkoituksena on teorian ja tutkimuksen avulla rakentaa kokonaisvaltainen kuva tekijöistä, jotka yleisesti vaikuttavat asiakaspysyvyyteen.

Caseyrityksen yritysasiakkaat jaetaan kolmeen eri ryhmään työntekijämäärän mukaan. Nämä ryhmät ovat mikroyritykset, pk-yritykset ja suuryritykset. (Haastattelu 1. 2013.) Opinnäytetyöni tutkimusosuus rajataan kuitenkin koskemaan pelkästään mikroyritysassiakkaita, jotka ovat kokonaan vaihtaneet palveluntarjoajaan ja siirtäneet kaikki tuotteensa kilpailijalle. Tutkimuksessa en myöskään ota kantaa poislähteneiden mikroyritysassiakkaiden kannattavuuteen.

1.4 Teoreettinen tietoperusta, tutkimuskysymykset ja -oletukset

Opinnäytetyöni teoreettinen tietoperusta rakentuu aiheen ja tutkimuskysymysten ympärille. Työni ytimen muodostaa asiakaspysyvyys, joka toimii kantavana teemana läpi opinnäytetyöni. Lisäksi työni tietoperusta muodostuu asiakashallinnan näkökulmasta ja asiakassuhteen päät-

tymiseen liittyvistä teemoista, jotka ovat myös erittäin tärkeitä asioita asiakaspysyvyyden hahmottamisessa.

Teoreettisen tietoperustan kokoon kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Tulen työssäni hyödyntämään myös aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita. Pääasiallisen teoriapohjan muodostan kuitenkin käyttämällä suomenkielistä kirjallisuutta. Teoreettisen tietoperustan avulla pystyn luomaan tutkimukselleni pohjan ja tarkastelemaan tutkimusaihetta jäsennellysti. Lisäksi pyrin yhdistämään teorian tulosten analysointiin, jolloin pystyn varmistamaan tekemäni johtopäätökset ja luomaan ehdotuksen asiakaspysyvyyden vahvistamiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ja -oletukset on päätetty yhdessä caseyrityksen kanssa. Työn aiheeksi valikoitui mikroyritysasiakkaiden asiakaspysyvyyden kehittäminen, koska caseyrityksen on erittäin tarpeellista saada tietoonsa asiakaspoistuman syyt, jotta se voi parantaa asiakaspysyvyyttä ja sitä kautta myös kannattavuutta ja kilpailukykyä. Tutkimuksen kaksi pääkysymystä ovat seuraavat: mikä aiheuttaa asiakaspoistumaa mikroyritysasiakkaissa ja kuinka asiakaspoistumaa saataisiin pienennettyä. Mikroyritysasiakkaiden poistuman syiksi puolestaan oletetaan asiakkaiden kokema tuotteiden korkea hinta ja tyytymättömyys palveluun. (Haastattelu 1. 2013.)

1.5 Keskeiset käsitteet

Seuraavassa kerron lyhyesti opinnäytetyöni kannalta keskeisimmistä käsitteistä.

Mikroyritys

Mikroyritykset määritellään olevan Y-tunnuksen alla toimivia yrityksiä, joiden palveluksessa on alle 10 työntekijää. Lisäksi mikroyritysten liikevaihdon tai taseen loppusumman tulee olla enintään 2 miljoonaa euroa. Mikroyritysten pitää myös olla riippumattomia yrityksiä. Näin ollen 25 prosenttia tai enemmän niiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista ei saa olla yhden yrityksen omistuksessa tai yritysten yhteisomistuksessa eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta. (Mikroyritys.)

Asiakkuusajattelu

Asiakkuusajattelussa keskeistä on asiakkuuden arvon nostaminen ja syvälinen asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtäminen. Ajattelun tavoitteena on rakentaa kestävä, syvälinen ja pitkäaikainen yhteistyösuhde yrityksen ja asiakkaan välille. Näin ollen molemminpuoliset prosessit sovitetaan mahdollisimman hyvin toisiinsa, jolloin molemmille osapuolille syntyy arvoa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 19 - 20.)

Asiakaspoistuma

Asiakaspoistumaa voidaan pitää asiakaspysyvyyden vastakohtana. Asiakaspoistumalla tarkoitetaan olemassa olevia asiakkaita, jotka päättävät asiakassuhteen ja siirtyvät toisen yrityksen asiakkaiksi. Asiakaspoistumaan vaikuttavat monet syyt. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaan tyytymättömyys tuotteeseen tai palveluun sekä kilpailevan yrityksen aktiivisuus ja tarjoamat edut.

Kannattavuus

Liiketoiminnan kannattavuus on yritystoiminnan lähtökohta. Toiminnan tulee olla kannattavaa myös yritystoiminnan jatkuvuuden ja arvon muodostumisen takia. Kannattavuus riippuu kustannusten ja tuottojen määrästä. Näin ollen toiminnan tuottamat tulot on oltava suurempia kuin menot, jotta yrityksen toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata tarkastelemassa erilaisia talouden tunnuslukuja. Yrityksen tulos on kuitenkin yksi käytetyimmistä kannattavuuden mittareista. (Yrityksen kannattavuus 2009; Eklund & Kekkonen 2011, 63.)

1.6 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni rakentuu kahdeksasta luvusta. Johdannossa kerron yleisesti aihevalinnasta ja caseyrityksestä sekä käyn läpi työn tavoitteet, tarkoituksen ja rajauksen. Teoreettisen tietoperustan ja tutkimuskysymysten jälkeen esittelen keskeiset käsitteet ja opinnäytetyön rakenteen sekä kuvailen aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä.

Tämän jälkeen siirryn luvuissa kahdesta neljään esittelemään tarkemmin opinnäytetyöni teoriapohjaa. Asiakkuudenhallinnassa määrittelen ensin asiakkaan ja kerron asiakassuhteen elinkaaresta sekä kannattavuudesta ja asiakkuuden arvosta. Asiakaspysyvyydessä käyn läpi asiakkaan kokeman arvon ja laadun sekä kerron asiakastyytyvyydestä ja asiakasuskollisuudesta. Asiakassuhteen päättymisessä esittelen kriittiset tapahtumat asiakassuhteessa sekä kuvailen päättymiseen liittyvät signaalit ja lähteneiden asiakkuuksien profiilin.

Teoriapohjan esittelyn jälkeen luvussa viisi käyn läpi tutkimuksen lähestymistavan, menetelmät ja kohdejoukon. Tutkimuksen toteutuksen ja aineiston analyysin jälkeen luvussa kuusi paljastan tutkimustulokset ja johtopäätökset, minkä jälkeen luvussa seitsemän teen kehitysehdotuksen mikroyritysassiakkaiden asiakaspysyvyyden vahvistamisesta. Viimeisessä, kahdeksannessa luvussa arvioin työn onnistumista ja luotettavuutta sekä kerron mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Lopussa käyn vielä läpi kohdeyrityksen arvion työstä.

1.7 Tutkimuksia ja opinnäytetöitä aiheesta

Asiakaspysyvyydestä ja päättäneistä asiakassuhteista on tehty jonkin verran tutkimuksia viime vuosien aikana. Suurin osa löytämistäni tutkimuksista ja opinnäytetöistä kuitenkin keskittyivät henkilöasiakkaisiin. Seuraavassa katsaus opinnäytetyöhöni läheisimmin liittyvistä tutkimuksista ja opinnäytetöistä.

TNS Gallup tutkii vuosittain kuluttajien tyytyväisyyttä ja lojaalisuutta viidellä eri toimialalla, jotka ovat päivittäistavarakauppa, vakuutusyhtiöt, pankit, matkapuhelinoperaattori ja internet-operaattorit. Vuoden 2012 tutkimuksessa todettiin, että asiakassitoutuneisuuden aste on pankeissa ja päivittäistavarakaupassa korkein. Vakuutusyhtiöiden osalta aste on jo jonkin verran alhaisempi ja matalin taas matkapuhelin- ja internetoperaattoreilla. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että tyytymättömiä ja epälojaaleja asiakkaita oli pankeilla ja vähittäistavarakaupassa noin kolmannes, matkapuhelin- ja internet-operaattoreilla puolet ja vakuutusyhtiöilläkin lähes puolet. Lisäksi tutkimuksesta nousi esiin, että tyytymättömät asiakkaat vaihtavat toimittajaa ja päättävät asiakassuhteensa, joka ei täytä heidän odotuksiaan. (Asiakaspysyvyys vaihtelee toimialoittain 2012.)

Trasorras, Weinstein ja Abratt totesivat tutkimuksessaan, että palvelulla (service) ja laadulla (quality) sekä maineella (image) ja hinnalla (price) on yhteys asiakaspysyvyyteen yritysasiakkaissa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että hinnalla on vähäisin vaikutus pysyvyyteen, kun taas palvelun laadulla ja palveluntarjoajan maineella oli suurempi vaikutus. (Trasorras ym. 2009, 627 - 628.)

White ja Yanamandram löysivät tutkimuksessaan viisi tekijää, jotka estävät tyytymättömiä yritysasiakkaita siirtymästä toisen palveluntarjoajan asiakkaiksi. Nämä tekijät ovat palveluntarjoajan vaihtoon liittyvät kustannukset (switching costs), ihmissuhteet (interpersonal relationships), vaihtoehtojen viehättävyys (the attractiveness of alternatives), tehtyjen virheiden korjaaminen (service recovery) ja passiivisuus (inertia). (White & Yanamandram 2007, 309 - 310.)

Visan Aalto-yliopiston kauppakorkeakouluun tekemässä Pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin finanssialan yrityksessä iän ja keskittämistason vaikutusta asiakaspysyvyyteen resurssien kohdentamisen näkökulmasta. Tutkimusaineistona käytettiin kohdeyrityksen henkilöasiakastietokantaa. Tutkielman tulokset osoittivat, että ikä ja keskittämistaso vaikuttavat asiakaspysyvyyteen. Lisäksi kävi ilmi, että yrityksen markkinointitoimenpiteitä voidaan tehostaa onnistuneella resurssien kohdentamisella, joka puolestaan kasvattaa asiakaspysyvyyttä. (Visa 2011, 1.)

Moilanen tutki Lahden ammattikorkeakouluun tehdyssä opinnäytetyössään todennäköisempiä syitä asiakassuhteen päättymiseen. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, jotka tehtiin seitsemälle yksityisellä sektorilla toimivalle yritykselle. Tuloksista löytyi kolme pääsyytä, joilla on vaikutusta asiakassuhteen päättymiseen. Nämä ovat hinnoittelu ja hinta-laatusuhde, tuotteen laatu sekä palveluun liittyvät syyt. Tuloksista kävi myös ilmi, että yrityksen tapa palvella asiakasta on suurin syy asiakassuhteen päättymiselle. (Moilanen 2012, 24, 34.)

Laakson Laurea-ammattikorkeakouluun tekemässä opinnäytetyössä tutkittiin asiakkuuden päättämistä rahoitusalan yrityksessä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jonka avulla puhelimitse haastateltiin 15 henkilöasiakasta, jotka olivat viimeisen vuoden sisällä lopettaneet asiakkuutensa. Tulokset osoittivat, että asiakkaat ovat entistä valveutuneempia ja hakevat itse tietoa. Asiakkaat ovat myös valmiita vaihtamaan palveluntarjoajaa, jonka internet ja aktiiviset kilpailijat ovat tehneet helpoksi. Lisäksi asiakkaat kokevat henkilökohtaisen palvelun tärkeäksi ja odottavat saavansa pitkäaikaisesta asiakkuudestaan etuja. (Laakso 2010, 41 - 44, 48 - 50.)

2 Asiakkuudenhallinta

Asiakkaat ovat yrityksen elinehto ja yritys tarvitsee asiakkaita toimintansa jatkuvuuden ja olemassaolon turvaamiseksi. Viime vuosien aikana yritykset ovat alkaneet kiinnittää entistä enemmän huomiota asiakkuuksien määrätietoiseen johtamiseen, koska kilpailu asiakkaista on kiristynyt entisestään ja asiakaspysyvyyden taloudelliset hyödyt on tunnistettu. Lisäksi asiakkaat ovat erilaisia ja heidän ostokäyttäytymisensä vaihtelee asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa, jolloin määrätietoinen asiakkuuden johtaminen nousee erittäin tärkeäksi. (Mäntyneva 2003, 9.)

Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 13) määrittävät asiakkuudenhallinnan asiakasjohtamisen operatiiviseksi toteutukseksi, joka on asiakastavoitteiden ja -strategioiden saavuttamiseksi tehtävää toimintaa. Asiakkuudenhallinnan keskeisenä periaatteena on taas asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja täyttäminen. Tavoitteena on tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta, jotta yritys saa paremman otteen asiakkuudesta ja osaa toimia sekä tehdä asioita oikein. Tämä puolestaan vahvistaa yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä. Toimiminen asiakaslähtöisesti lisää myös yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkaista sekä tehostaa myyntiä ja markkinointia. Näin ollen yritys voi kehittää asiakkuuksiaan ja luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita sekä varautua mahdollisiin tulevaisuuden ongelmiin. (Mäntyneva 2003, 11, 12, 33.)

Seuraavaksi tarkastelen lähemmin asiakkuudenhallintaan liittyviä teemoja: asiakas ja asiakkuus, asiakassuhteen elinkaari sekä asiakaskannattavuus ja arvo. Nämä ovat oleellisia aiheita asiakaspysyvyyden kannalta ja siksi tärkeitä avata tässä opinnäytetyössä.

2.1 Asiakas ja asiakkuus

Asiakas voi olla joko yksi henkilö, joka ostaa ja kuluttaa tuotteen tai palvelun ja suorittaa siitä sopimuksen mukaisesti pyydetyn maksun. Asiakas voi kuitenkin olla myös joukko henkilöitä, jolloin yksi henkilö ostaa tuotteen tai palvelun ja muut sitten käyttävät ja kuluttavat sitä. (Grönroos 2010, 419.) Asiakas yleensä mielletään niin sanotuksi ulkoiseksi asiakkaaksi, mutta asiakas voi kuitenkin olla myös sisäinen. Näin on usein suurissa yrityksissä, joissa sisäiset toimintoketjut ovat pitkiä ja eri yksiköt osallistuvat lopullisen asiakkaan tuotteen tai palvelun rakentamiseen. (Lecklin 2006, 80 - 81.)

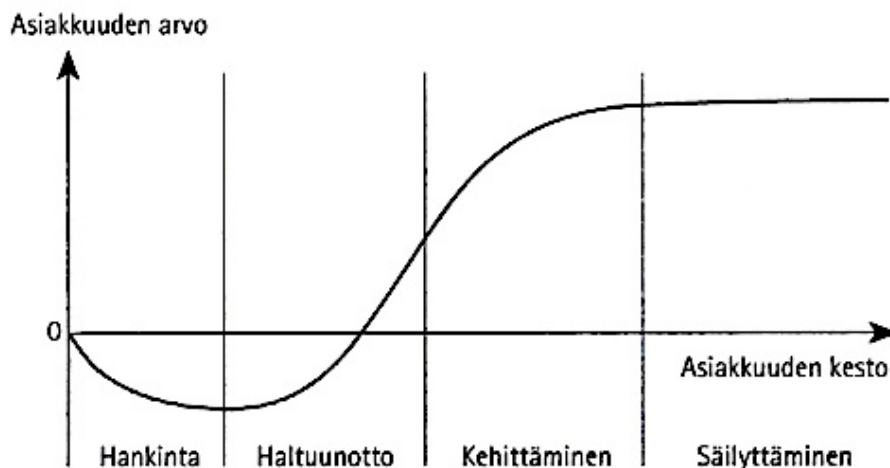
Asiakkuus -käsite puolestaan nähdään laajempänä ja syvempänä kokonaisuutena, jossa syntyntä asiakassuhdetta kehitetään. Storbackan, Blomqvistin, Dahlin ja Haegerin (2003, 19) mukaan asiakkuus on asiakkaiden hoitamisen syvin olemus. Asiakkuudessa on aina kaksi osapuolta, asiakas ja yritys. Lisäksi se koostuu useista eri kohtaamisista. Näin ollen asiakkuus on siis yhteistyötä, jossa osapuolet suorittavat oman osansa vastavuoroisesti. Asiakkuuden tavoitteena on luoda arvoa kummallekin osapuolelle ja rakentaa kumpaakin osapuolta tyydyttävä pitkäaikainen yhteistyösuhde. (Storbacka ym. 2003, 19.) Storbacka ja Lehtinen myös kiteyttävät, että ”tavoitteena on elää yhdessä asiakkaan kanssa” (2005, 20).

2.2 Asiakassuhteen elinkaari

Jokaisella asiakassuhteella on oma ainutlaatuinen elinkaarensa, joka alkaa yrityksen näkökulmasta uuden asiakkaan hankinnasta ja päättyy asiakassuhteen loppumiseen. Yrityksen menestyksen kannalta olisi erittäin tärkeää hahmottaa elinkaaren eri vaiheet juuri oman yrityksen kannalta. Tämä siksi, että yritys pystyisi tunnistamaan asiakkaan oikeat tarpeet, sillä asiakkuus muuttuu elinkaaren eri vaiheissa. Lisäksi vaiheiden hahmottamisella voidaan vaikuttaa asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen sekä asiakaspysyvyyteen, kun menetellään juuri tiettyyn elinkaaren vaiheeseen sopivilla toimintavoilla. (Mäntyneva 2003, 15.) Ala-Mutka ja Talvela (2005, 60) määrittelevät elinkaaren vaiheet myös eräänlaisiksi segmenteiksi, sillä asiakkuudet voidaan jaotella vaiheiden mukaisesti ja hoitaa vaiheeseen sopivalla tavalla.

Alan kirjallisuudessa löytyy erilaisia nimikkeitä ja jakotapoja elinkaaren vaiheille. Grönroos (2010, 319) jakaa elinkaaren alkuvaiheeseen, ostovaiheeseen ja kulutusvaiheeseen. Storbacka ja Lehtinen (2005, 86) taas jaottelevat vaiheet syntymiseen, jalostumiseen ja loppumiseen. Mäntynevan (2003, 17) elinkaareissa on puolestaan neljä eri vaihetta, joilla on omat erityis-

piirteensä. Nämä ovat hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen, jotka näkyvät kuvioista 2.



Kuvio 2: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella
(Mäntyneva 2003, 17)

Hankinta

Asiakkuuden ensimmäisessä elinkaaren vaiheessa yritys käyttää monia erilaisia kanavia ja keinoja hankkiakseen uuden asiakkaan. Näitä ovat esimerkiksi valtakunnalliset kampanjat, joissa voidaan käyttää usean kanavan muodostamaa viestintämixiä, jotta juuri oikea kohderyhmä saadaan tavoitettua. Uuden asiakkaan hankinnan jälkeen yrityksen tulisi kuitenkin heti aloittaa asiakkuuden jalostaminen, sillä uuden asiakkaan hankintakustannukset ovat korkeat johdettujen markkinointi- ja resurssikustannuksista. Tämän vuoksi uusi asiakas onkin aluksi yritykselle usein kannattamaton. (Mäntyneva 2003, 20.)

Haltuunotto

Asiakkuuden elinkaaren toisessa vaiheessa asiakkuus täytyy ottaa haltuun, koska alkuvaiheessa asiakassuhteen olemassaolo on vuosia kestäneeseen verrattuna herkempi. Tähän herkkyyteen kiinnittää huomiota myös Storbacka ja Lehtinen ”asiakkuus, joka on kestänyt tietyn ajan, on usein lujemmalla pohjalla asiakkuuden aikana syntyneiden sidosten ansiosta” (2005, 31). Asiakkuus saadaan yleensä otettua haltuun myymällä asiakkaalle enemmän tuotteita, joka puolestaan vakiinnuttaa asiakkuuden. (Mäntyneva 2003, 20 - 21.)

Kehittäminen

Asiakkuuden elinkaaren kolmannessa vaiheessa asiakkuutta kehitetään. Tämän tarkoituksena on syventää asiakkuutta ja lisätä asiakkaan kokonaisostoissa yrityksen osuutta. Kehittäminen saadaan aikaan asiakassegmentoinnilla ja kohdennetulla markkinointiviestinnällä, joka mah-

dollistaa lisä- ja ristiinmyynnin. Asiakkuudesta tulee todennäköisemmin sitä pidempiaikaisempi ja kannattavampi mitä enemmän ja mitä useampia eri tuotteita asiakkaalle pystytään myymään. (Mäntyneva 2003, 21.)

Säilyttäminen

Asiakkuuden viimeisessä eli neljännessä elinkaaren vaiheessa pyritään säilyttämään asiakkuus. Asiakaspysyvyyden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että yritys tuntee asiakkaansa ja ymmärtää heidän todelliset tarpeensa. Lisäksi on tärkeää elää asiakkaan arjessa, jossa tilanteet ja tarpeet voivat muuttua. Tämän johdosta asiakkaalle voidaan tarjota räätälöityjä asiakaskoh-
taisia tuote- ja palveluratkaisuja, joiden tavoitteena on parantaa asiakassuhdetta ja tuottaa asiakkaalle arvoa, joka omalta osaltaan auttaa säilyttämään asiakkuutta. (Mäntyneva 2003, 22.)

Asiakkuuden säilyttämiseen kuuluu keskeisenä osana myös asiakkuuden kannattavuuden arvioiminen. Tämän takia yrityksen tulee selvittää omasta asiakaskannastaan ne asiakkuudet ja asiakkuuskriteerit, jotka ovat yrityksen toiminnan ja jatkuvuuden kannalta parhaimmat. Tämän jälkeen yritys pystyy kohdentaa resurssinsa kannattavimpiin asiakkuuksiin ja keksimään keinoja juuri oikean tyyppisten asiakkuuksien säilyttämiseen. (Mäntyneva 2003, 22.)

2.3 Asiakaskannattavuus ja asiakkuuden arvo

Kuten aiemmin luvussa 1.5 jo mainittiin, yritystoiminnan lähtökohtana on liiketoiminnan kannattavuus. Yrityksen pyrkimyksenä on siis maksimoida yritystoiminnan kannattavuus ja taloudellinen voitto, johon voidaan vaikuttaa tehokkaasti asiakkuudenhallinnan ja asiakaspysyvyyden kautta. Yrityksen on myös selvitettävä, onko yksittäinen asiakkuus kannattava vai ei, sillä yrityksen myyntitulot tulevat asiakkailta. Tämä saadaan aikaiseksi laskemalla asiakkuuden kate, jossa asiakkuuden tuotoista vähennetään asiakkuuteen käytetyt kustannukset. (Mäntyneva 2003, 36 - 37.)

Yksittäinen asiakkuus on myös useimmiten yritykselle aluksi kannattamaton, kuten kuviosta 2 ilmenee, koska hankkimiseen ja käynnistämiseen liittyvät kustannukset rasittavat kannattavuutta. Asiakkuus tulee yritykselle kannattavaksi vasta keston tuoman lisävolyymin, asiakasuskollisuuden ja pienentyneiden markkinointikustannusten avulla. (Mäntyneva 2003, 16.) Yrityksen kannalta olisi myös erittäin tärkeää selvittää asiakaskantansa arvopotentiaali. Näin ollen asiakkuudet voitaisiin jakaa suojeltaviin, kehitettäviin ja muutettaviin asiakkuuksiin, jolloin erilaisia kannattavuutta lisääviä hoitomalleja voitaisiin käyttää eri asiakkuuksiin. (Storbacka & Lehtinen 2005, 59.)

Asiakkuuksien kannattavuutta on hyvä kuitenkin tarkastella myös asiakkuuden arvon näkökulmasta, joka painottaa pitkäaikaista asiakkuuden kannattavuuden mittaamista lyhytaikaisen tarkastelun sijaan (Mäntyneva 2002, 18). Myös Grönroos (2010, 205) korostaa, että asiakkuuksien pitkän aikavälin kannattavuus tulisi olla yritysten tiedossa, mikä taas lisäisi johtajien ymmärrystä pitkäaikaisten asiakassuhteiden arvokkuudesta.

Asiakkuus voi myös olla kannattava muista kuin rahallisista syistä, vaikka Pareton 80/20-periaatteen mukaan 80 prosenttia yrityksen voitoista tulee 20 prosentilta asiakkuuksia. Uskollinen asiakas voi esimerkiksi toimia tuotteen tai palvelun suosittelijana, vaikka ei olisikaan yritykselle suoraan rahallisesti kannattava. Lisäksi asiakkuus voi omata hyvän tulevaisuuden kannattavuuspotentiaalin, vaikka ei juuri sillä hetkellä olisikaan kannattava. (Mäntyneva 2003, 39 - 40.) Lisäksi Storbacka ym. (2003, 106 - 107) viittaavat kirjassaan, että kannattamattomia asiakkaita ei saa pitää kielteisenä asiana, vaan mahdollisuutena, koska muuttamalla yrityksen strategioita ja toimintamalleja voidaan kannattamattomista asiakkaista tehdä kannattavia.

3 Asiakaspysyvyys

Yritykset ovat alkaneet kiinnittää entistä enemmän huomiota pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, sillä asiakaspysyvyyden tuomat taloudelliset hyödyt on tunnistettu. Nostamalla asiakaspysyvyyttä vain viidellä prosentilla yritys pystyy parantaa tulostaan 25-85 prosenttia. Mäntynevan (2003, 21) mukaan vähentämällä asiakaspoistumaa vain muutamalla prosenttiyksiköllä voidaan myös kannattavuutta parantaa huomattavasti. Lisäksi asiakaspoistuma tulee yrityksille erittäin kalliiksi. Tämä johtuu siitä, että poistuneiden asiakkaiden tilalle tulee hankkia uusia asiakkaita, mikä on kalliimpaa kuin olemassa olevien pitäminen. (ZeitHaml, Bitner & Gremler 2009, 548.)

Asiakashallinnan yksi tunnetuimmista periaatteista on 1-5-25-sääntö, joka selventää asiakaspysyvyyden tärkeyden taloudellisesta näkökulmasta. Säännön mukaan myyntikustannus on viisi kertaa kalliimpaa uudelle asiakkaalle ja jopa 25 kertaa kalliimpaa menetetyille asiakkaalle. Lisäksi uudet asiakkaat ovat yleensä myös kannattamattomia yrityksille, kuten aiemmin jo mainittiin. Esimerkiksi vakuutuslalla uusi asiakas alkaa tuottaa taloudellista hyötyä vasta kolmen tai neljän vuoden jälkeen. Tärkeää olisikin pitää kiinni olemassa olevista asiakkaista, sillä yrityksen kannattavuus paranee sekä markkinoinnin ja myynnin kustannukset alenevat kohoavan asiakaskohtaisen lisämyynnin ja katteen ansiosta. (Hellman ym. 2005, 28 - 29.)

Seuraavaksi perehdyn syvemmin asioihin, jotka suoraan vaikuttavat asiakaspysyvyyteen. Näitä ovat asiakkaan kokemus arvo ja laatu sekä asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. Tiedosta-

malla ja ymmärtämällä kyseisiä asioita voidaan siis suoraan vaikuttaa asiakaspysyvyyteen ja vähentää asiakaspoistumaa.

3.1 Asiakkaan kokema arvo ja laatu

Asiakkaan arvontuotantoon voidaan vaikuttaa kahdella eri tavalla, ennalta tuotetuilla tuotteilla, jota sanotaan vaihtoarvoksi tai toiminnoilla ja prosesseilla eli käyttöarvolla (Grönroos 2010, 271). Asiakkuuden hallinnan ja asiakkuusajattelun näkökulman mukaan yritykset voivat vahvistaa kilpailukykyään tukemalla asiakkaiden arvontuotantoprosesseja. Ne yritykset menestyvät kilpailussa parhaiten, jotka pystyvät arvioimaan ja korjaamaan omia prosessejaan ja esittelemään asiakkaille uusia arvontuotantomenetelmiä. (Storbacka ym. 2003, 35.)

Asiakkaan kokema arvo muodostuu monesta eri osasta. Vuorovaikutusarvoa syntyy asiakaskohtaamisissa, jolloin asiakkaan saamaan arvoon vaikuttavat kohtaamisen vaivattomuus, tarjonta ja aikaisemmat kokemukset kyseisestä toimittajasta tai mahdollisista kilpailijoista. Asiakkuusprosessi puolestaan muodostaa asiakkuuden arvon, johon vaikuttaa tarjottava tuote ja sen suorituskyky sekä asiakkaan käsitys saamastaan hyödystä. Kokonaisarvoa taas syntyy silloin, kun yhteistyö paranee osapuolten välillä oikeiden asiakasstrategioiden, tuote- ja palveluratkaisujen ansiosta. (Storbacka ym. 2003, 35 - 36.)

Asiakkuuden arvontuotantoon vaikuttaa myös laatu. Tätä laajaa käsitettä Laaksonen ja Laaksonen (2001, 82 - 83) lähestyvät viidellä eri tavalla - kokemuserusteisesti, tuotantolähtöisesti, tuoteperusteisesti, arvolähtöisesti ja käyttäjälähtöisesti. Kokemuserusteisessa näkemyksessä laatu on tuotteen tai palvelun luontaista ominaisuutta ja tuotantoperusteisessa puolestaan asetettujen laatuvaatimusten täyttymystä. Tuoteperusteinen kanta korostaa tuotteen eri ominaisuuksia kun taas arvolähtöinen laatu näkemys perustuu kustannuksiin sekä tuotteen ja palvelun hintaan. Käyttäjälähtöinen ajatus puolestaan pohjautuu kunkin yksilön omiin laatuvaatimuksiin, jolloin tuotteen laadun kokemiseen vaikuttaa asiakkaan arvot, toiveet, tarpeet ja kokemukset.

Myös Ylikoski (2001, 118) toteaa, että laatu on laaja käsite ja sitä on hyvin vaikea määritellä vain muutamalla sanalla. Hänen mukaansa laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote tai palvelu pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja toiveet eli vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin ja odotuksiin. Ylikoski painottaakin, että laatua pitäisi aina katsoa asiakkaan näkökulmasta, sillä asiakas on laadun tulkitsija.

Asiakaspysyvyyteen siis vahvasti vaikuttavat asiakkaan omat odotukset ja kokemukset palvelun laadusta. ZeitHaml ym. (2009, 552) korostavat, että hyvällä palvelulla on asiakkaiden pysyvyyteen äärimmäisen tärkeä rooli, jollei jopa tärkein. Asiakkaan odotukset liittyvät tuotte-

den laatuun, palvelun toimivuuteen, asiantuntemukseen, osaamiseen, uskottavuuteen ja yhteistyökykyyn (Lecklin 2006, 91). Asiakkaat myös odottavat aina saavansa hyvää ja laadukasta palvelua. Tämän johdosta yrityksen onkin kiinnitettävä huomiota palvelun laatuun, jotta asiakkaan tarpeet ja toiveet pystytään tyydyttämään. Laatu on kuitenkin vaikeasti määriteltävä käsite, sillä eri ihmisille se tarkoittaa eri asioita. Lisäksi odotettu palvelun laatu vaihtelee eri toimialoilla (Lovelock & Wright 2002, 80).

Asiakkaan odotukset laadusta muodostuvat monesta eri tekijästä. Näitä ovat asiakkaan ominaisuudet, tarpeet ja aikaisemmat kokemukset sekä muiden ihmisten kertomat asiat yrityksestä, kilpailevat toimittajat ja yrityksen markkinointitoimenpiteet. Asiakkaan kokemus laadusta puolestaan muodostuu kolmesta tekijästä. Nämä ovat palvelun lopputulos ja palveluprosessi sekä asiakkaan omat mielikuvat organisaatiosta eli yrityksen imagosta. Palveluprosessi on myös erittäin tärkeässä roolissa laadun muodostumisessa, sillä hyvällä palvelukokemuksella voi olla suurempi merkitys asiakkaan tyytyväisyyteen ja hyvään palvelukokemukseen, kuin palvelun lopputuloksella. Lisäksi hyvä yrityksen imago voi suodattaa satunnaisia virheitä, jolloin asiakas pitää palvelua tyydyttävänä kokemistaan virheistä huolimatta. (Ylikoski 2001, 118, 123.)

Yrityksen kannalta onkin tärkeää kartoittaa, mitä laatu tarkoittaa juuri heidän asiakkailleen. Ylikosken mukaan laatu on ”asiakkaan muodostama yleinen näkemys tuotteen tai palvelun onnistumisesta” (2001, 118). Näin ollen palvelun laadun perustana on siis asiakkaan odotukset. Vain asiakas voi siis kertoa, oliko laatu hyvää vai huonoa. Asiakkaalle muodostuu käsitys saamastaan laadusta hänen omien odotusten ja kokemusten vertailun perusteella. Odotusten täyttyessä laatu on ollut hyvää tai hyväksyttävää ja odotusten alittuessa laatu on puolestaan ollut huonoa. (Ylikoski 2001, 117 - 118.) Lecklin (2006, 91) painottaakin, että yrityksen tulisi pystyä täyttämään tai jopa ylittämään asiakkaiden odotukset ja omat lupauksensa pyrkiessään asiakastyytyväisyyteen. Hän kuitenkin myös mainitsee, että asiakkaiden odotukset ja vaatimustaso yleensä kasvavat ajan myötä.

3.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on ensiarvoisen tärkeää yrityksen toiminnan ja sen jatkuvuuden kannalta, sillä se vaikuttaa positiivisesti asiakaspysyvyyteen. Lecklin kiteyttääkin, että ”tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen kulmakivi” (2006, 105). Asiakastyytyväisyys syntyy silloin, kun tuote tai palvelu tyydyttää tai jopa ylittää asiakkaan odotukset ja tarpeet (ZeitHaml ym. 2009, 104). Asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä tuotteisiin ja palveluihin, näyttävät myös olevan halukkaita jatkamaan asiakassuhdettaan ja tekemään uusintaostoja. Lisäksi he kasvattavat ostomääriään. Tyytyväiset asiakkaat myös usein puhuvat yrityksestä positiivisesti ja toimivat

siten yrityksen suosittelijoina. Tämä puolestaan vahvistaa yrityksen imagoa ja lisää uusien asiakkaiden kiinnostusta yritykseen. (Grönroos 2010, 177, 264.)

Kaikki tyytyväiset asiakkaat eivät kuitenkaan ole samanlaisia tai toimi samalla tavalla. Tyytyväiset asiakkaat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään. Nämä ovat jotakuinkin tyytyväiset, tyytyväiset ja erittäin tyytyväiset. Tutkimusten mukaan vain erittäin tyytyväiset asiakkaat levittävät myönteistä sanaa palveluntarjoajasta ja tekevät runsaasti uusintaostoja. (Grönroos 2010, 177.) Asiakastyytyväisyyden aste on puolestaan riippuvainen asiakkaan kokemasta arvosta eli kuinka paljon uhrauksia ja resurssipanoksia asiakas kokee tekevänsä saamansa laadun eteen (Storbacka & Lehtinen 2005, 104). Tyytyväiset asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä ole uskollisia. Tutkimusten mukaan 60 - 80 prosenttia palveluntarjoajaa vaihtaneista asiakkaista oli ollut tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen aikaisempaan palveluntarjoajaan (Storbacka ym. 2003, 61).

Yrityksen kannalta onkin erittäin tärkeää seurata ja mitata asiakastyytyväisyyttä sekä kiinnittää huomiota asiakastyytyväisyyden kehitykseen, jotta asiakaspysyvyyttä voitaisiin vahvistaa sekä uusia palvelutapoja ja tarvittavia tuotteita voitaisiin kehittää. Tämän osoittaa myös 3/11-sääntö. Säännön mukaan tyytyväinen asiakas asioi mielellään yrityksessä uudelleen ja kertoo hyvästä kokemuksestaan keskimäärin kolmelle muulle henkilölle, jos hänen odotukset täyttyvät tai ylittyvät. Tyytymätön asiakas puolestaan kertoo keskimäärin 11 muulle henkilölle huonosta kokemuksestaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9.) Tähän seikkaan kiinnittää huomiota myös Lecklin (2006, 113), jonka mukaan tyytymättömillä asiakkailla on taipumusta kertoa negatiivisista kokemuksistaan ja siten kylvää epävarmuuden siemeniä ympäristöönsä.

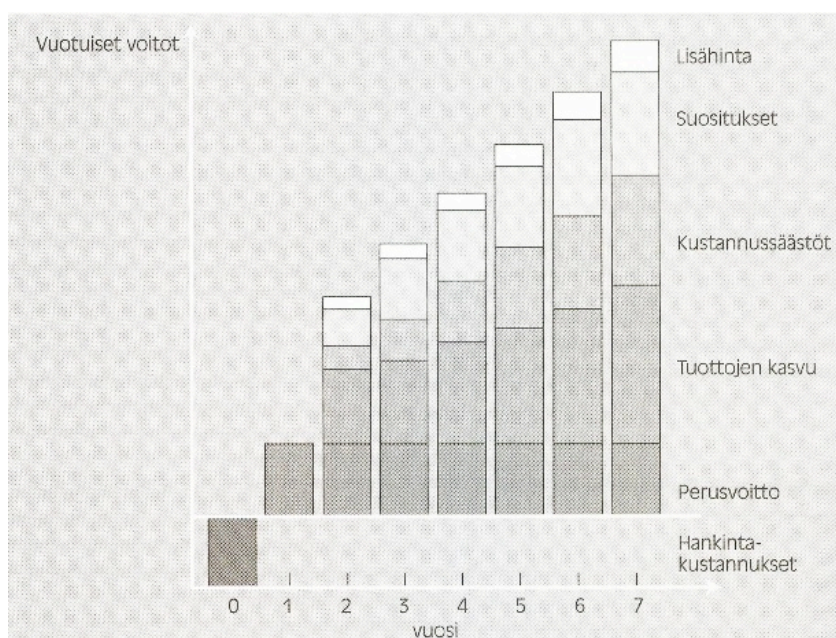
3.3 Asiakasuskollisuus

Asiakastyytyväisyys on keskeisessä osassa asiakasuskollisuuden kehittymiselle. Asiakas pysyy uskollisena silloin, kun hän on tyytyväinen palveluun ja laatuun sekä kokee saavansa parempaa lisäarvoa kuin kilpailijoilta. (Ylikoski 2001, 173.) Grönroos (2010, 200) painottaa kirjaan *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*, että asiakkaan kokema hyvä laatu vaikuttaa asiakasuskollisuuteen myönteisesti. Asiakasuskollisuutta voidaan pitää myös todisteena siitä, että yritys pystyy tuottamaan asiakkaiden odottamaa laatua ja luotettavuutta (Mattinen & Sierla, 21).

Asiakasuskollisuutta tarkastellaan usein pelkästään ostokäyttäytymiseen liittyvien asioiden valossa. ZeitHaml ym. (2009, 552) määrittävätkin, että asiakas on uskollinen silloin, kun hän jatkaa tuotteen ostoa tai palvelun käyttämistä. Asiakasuskollisuus on kuitenkin pelkkää ostokäyttäytymistä monitahoisempi käsite. Todellinen asiakasuskollisuus muodostuu asiakassuhteen kestosta, asiakkaan tunnesiteistä organisaatiota kohtaan ja keskittämissuhteesta.

(Ylikoski 2001, 173 - 177.) Ylikoski kiteyttää, että ”uskollisena asiakkaana voidaan pitää asiakasta, joka ajan myötä luottaa siihen, että organisaatio tyydyttää täysin (tai suurimmaksi osaksi) hänen sellaiset tarpeensa, jotka kuuluvat organisaation tarjontaan” (2001, 177).

Tutkimusten mukaan uskolliset asiakkaat ovat tärkeä pääoma yritykselle, sillä uskollisuus vahvistaa yrityksen asiakaspysyvyyttä ja lisää asiakkaan kannattavuutta. Tämä siksi, että uskolliset asiakkaat ostavat enemmän ja useammin sekä pidemmän aikaa. Lisäksi heidän hintaherkkyytensä on alhaisempi ja toleranssi korkeampi. Uskolliset asiakkaat ovat myös sitoutuneempia yritykseen, jolloin he eivät ole niin vastaanottavaisia kilpailijoiden tarjouksille tai halukkaita etsimään uusia vaihtoehtoja. (Paavola 2006, 263 - 264.) Asiakasuskollisuuden taloudellinen vaikutus yritykselle johtuu hankintakustannuksista, tuottojen kasvusta ja kustannussäästöistä sekä referensseistä ja hinnasta. (Grönroos 2010, 179). Tämä näkyy selvästi kuvioista 3.



Kuvio 3: Uskollisten asiakkaiden vaikutus yrityksen voittoihin (Grönroos 2010, 180)

Kuten jo aiemmin luvuissa 2.2 ja 2.3 mainittiin, uuden asiakkaan hankintakustannukset ovat korkeat ja siten suuri taloudellinen panostus yritykselle. Asiakkaan maksama hinta voi kuitenkin kattaa tuotantokustannukset jo ensimmäisen vuoden aikana, jolloin asiakas alkaakin vähitellen tuottamaan perusvoittoa yritykselle. Lisäksi asiakkaan saamiseen uhratut alkuvaiheen kustannuksetkin saadaan yleensä takaisin muutamassa vuodessa perusvoitoilla. Tuotot puolestaan kasvavat, kun pitkäaikaiset asiakkaat ostavat useammin tai tekevät määrällisesti suurempia ostoja. Näin ollen vuotuinen liikevaihto per asiakas nousee vuosien mittaan. Kustannussäästöt myös lisääntyvät, kun asiakas ja yritys oppivat tuntemaan toisensa. Tämän johdos-

ta palveluprosessi paranee ja virheitä syntyy vähemmän, jolloin asiakkaaseen kohdistetut keskimääräiset kulut vähenevät. (Grönroos 2010, 180 - 181.)

Tyytyväiset ja sitoutuneet asiakkaat myös suosittelevat yritystä lähipiirilleen ja toimivat siten yrityksen markkinoijana. Näin ollen yrityksellä on mahdollisuus saada normaalia pienemmillä hankintakustannuksilla uusia asiakkaita. Pitkäaikaisen asiakkaan maksama hinta myös yleensä nousee muutaman vuoden asiakkaana olon jälkeen, sillä uusia asiakkaita hankitaan usein erikoistarjouksilla ja alennuksilla. Tämän johdosta uskollisten asiakkaiden maksama lisähinta kasvaa, mitä pidemmän aikaa asiakkuus kestää. Vaikka pitkäaikaisille hyville asiakkaille ei myönnetäkään erikoishintoja, niin asiakkaat yleensä pysyvät uskollisina, koska he kokevat saavansa jotain muuta merkittävämpää arvoa asiakkuudestaan. (Grönroos 2010, 181.)

4 Asiakassuhteen päättyminen

Asiakassuhde voi päättyä kahdesta eri syystä. Asiakas voi itse lopettaa suhteen, kun ei halua enää jatkaa asiakassuhdetta tai yritys voi haluta lopettaa asiakkuuden. (Storbacka & Lehtinen 2005, 108.) Asiakkuusajattelun mukaan asiakassuhteen tulee tuottaa arvoa kummallekin osapuolelle ja jos näin ei tapahdu, asiakkuus on vaakalaudalla. Yritys voi lopettaa asiakkuuden silloin, kun asiakkuus ei tuota taloudellista arvoa yritykselle eli ei ole taloudellisesti kannattava tai ei tule kannattavaksi yrityksen jalostusyrityksistä huolimatta. Taloudellisen kannattavuuden lisäksi yrityksen tulee kuitenkin arvioida myös muut asiakkaan arvon kriteerit oman yrityksen kannalta, kuten osaamisarvon ja suosittelija-arvon, ennen kuin lopettaa asiakassuhteen. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkola & Selinheimo 2002, 139.)

Myös asiakas voi siis lopettaa asiakassuhteen arvoon liittyvistä syistä eli silloin, kun hän ei saa odotusten mukaista arvoa asiakkuudestaan. Aiemmin esitetyssä TNS Gallupin tutkimuksessa luvussa 1.7 myös mainittiin, että tyytymätön asiakas voi lopettaa asiakkuuden, jos asiakassuhde ei täytä hänen odotuksiaan. Lisäksi on hyvä muistaa, että asiakas voi joutua lopettamaan asiakkuuden pakon edessä, vaikka ei haluaisikaan. Näin voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun yritysasiakas tekee konkurssin. Asiakassuhde voi siis päättyä myös niin sanottujen luonnollisten syidenkin johdosta, joita ovat esimerkiksi muuttaminen ja tuotteen käytön lopettaminen. (Storbacka ym. 2003, 130.)

Seuraavaksi käyn vielä läpi asiakassuhteen päättymiseen liittyviä aiheita: kriittiset tapahtumat asiakassuhteessa, asiakassuhteen päättymisen signaalit ja lähteneiden asiakkuuksien profiilit. Näiden teemojen avulla pystytään valaisemaan suhteen päättymiseen vaikuttavia tekijöitä ja suunnittelemaan toimenpiteitä asiakaspysyvyyden vahvistamiseksi.

4.1 Kriittiset tapahtumat asiakassuhteessa

Jokaisessa asiakkuudessa syntyy erilaisia kriittisiä tapahtumia, jotka voivat laukaista kielteisiä tai myönteisiä asenteita. Kriittisillä tapahtumilla voi olla ratkaiseva vaikutus asiakassuhteen jatkumiseen, jonka takia yrityksen onkin tärkeää tunnistaa tekijät, jotka herättävät kyseisiä asenteita. Kaikissa asiakassuhteissa tulee kriisejä, jotka esiintyvät eri aikaväleihin ja vaihtelevat eri asiakkuuksissa. Ne syntyvät silloin, kun kohtaamiset ja toiminnot epäonnistuvat. Kriittinen kohtaaminen voi lähteä kehittymään kokonaisuuden hallinnan puutteesta tai yksittäisen toiminnon riittämättömyydestä. Palveluntuottaja voi olla esimerkiksi keskittynyt vain toimintojen tuottamiseen ja ei ymmärrä asiakkaan todellisia tarpeita. (Storbacka ym. 2003, 133; Storbacka & Lehtinen 2005, 108, 111.)

Kriittisiä asiakaskohtaamisia voi syntyä milloin tahansa, kuten myyntineuvottelun aikana tai tuotteen ja palvelun käytön yhteydessä. Lisäksi laskutus ja reklamaatio ovat tapahtumia, jotka voivat helposti synnyttää kriisejä. Tämän takia on ensiarvoisen tärkeää, että yritys tunnistaa kriittiset tapahtumat ja varautuu niihin ennakoon. Yrityksen kannattaakin etukäteen luoda palveluja ja prosesseja, joilla mahdollisia negatiivisia asenteita voidaan korjata. Tämä on tärkeää myös siksi, että tutkimusten mukaan asiakkaat arvostavat palveluntarjoajan pyrkimystä korjata tapahtuneita virheitä, jolloin virheiden korjauksen ansiosta yritys voi saada kaikkein uskollisimpia asiakkaita. (Storbacka ym. 2003, 64.)

4.2 Asiakassuhteen päättymiseen liittyviä signaaleja

Asiakkaat lähettävät usein tietäen tai tietämättään viestejä yritykselle, jos ovat lopettamassa asiakassuhdettaan. Tällaisia viestejä ovat toimitusmäärien pieneneminen, kontaktien väheneminen ja osoitteen muuttuminen sekä asiakkaan tekemät valitukset. Asiakkaat myös useasti päättävät asiakkuutensa lopettamisesta kuukausia etukäteen, jolloin vaihdos ei tapahdu välttämättä hetkessä. Tämän johdosta on erittäin tärkeää, että yritys kiinnittää huomiota näihin varoitussignaaleihin ja pyrkii heti reagoimaan niihin asiakkuuksienhallintaohjelmansa mukaisesti. (Storbacka & Lehtinen 2005, 111; Mäntyneva 2003, 22 - 23.)

Asiakkaisiin siis pitää vaikuttaa silloin, kun he tekevät päätöksiä. Mäntynevan mukaan ”yritykset, jotka ovat pyrkineet ottamaan huomioon ilmenneet signaalit, ovat kyenneet lisäämään asiakassuhteiden pysyvyyttä merkittävästi” (2003, 23). Yrityksen kannattaa myös ottaa valitukset erittäin vakavasti. Arantola (2003, 23) painottaakin, että tyytymätön asiakas joko valittaa palvelusta tai vaihtaa palveluntarjoajaa. Lisäksi hänen mukaansa valittajana on todennäköisesti uskollinen asiakas, sillä sitoutumattomalle asiakkaalle on helpompaa vain vaihtaa palveluntarjoajaa.

4.3 Lähteneiden asiakkuuksien profiili

Lähteneet asiakkaat ovat kaikki erilaisia, mutta heidät voidaan silti jakaa kolmeen eri ryhmään pääpiirteiden mukaan. Ensimmäisen ryhmän muodostavat asiakkaat, jotka ilman sen suurempaa syytä ovat lopettaneet asiakkuuden. Heille asiakkuus on ollut luonteeltaan matalan kiinnostuksen kohde tai asiakkaat ovat esimerkiksi vain muuttaneet toiselle paikkakunnalle, jonka takia asiakkuus on loppunut. Toisessa ryhmässä on puolestaan sellaiset asiakkaat, jotka ovat olleet tyytymättömiä yrityksen tapaan hoitaa asiakaskohtaamisia ja lopettavat asiakkuuden huonosti hoidetun kriittisen asiakaskohtaamisen takia. Kolmannessa ryhmässä taas ovat sellaiset asiakkaat, jotka kokevat saavansa enemmän arvoa kilpailijalta ja haluavat siksi päättää asiakassuhteen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 112.)

Yrityksen ei tarvitse olla ensimmäisen ryhmän takia kovinkaan huolissaan, sillä asiakkaan lähteminen ei välttämättä ole sidoksissa yrityksen toimintaan. Toinen ryhmä on jo kuitenkin huomattavasti tärkeämpi ja heidän antamat palautteet ovat erittäin arvokkaita, joten ne kannattaa käydä hyvin läpi ja analysoida. Palautteiden avulla yritys voi parantaa toimintaa ja kehittää toimivia prosesseja kriittisten asiakaskohtaamisten varalle, jotka puolestaan lisäävät asiakaspysyvyyttä. Kolmas ryhmä on taas kaikista ryhmistä huolestuttavin ja siihen yrityksen pitää kiinnittää erityistä huomiota. Yrityksen tulee viipymättä analysoida omaan kilpailukykyyn liittyviä tekijöitä, jos kyseinen ryhmä alkaa kasvamaan lähteneiden asiakkuuksien osalta. Kuten luvussa 3.1 jo kerrottiin, ne yritykset menestyvät kilpailussa parhaiten, jotka pystyvät arvioimaan ja korjaamaan omia prosessejaan. (Storbacka & Lehtinen 2005, 112 - 113.)

Asiakkuuden lopettaminen tulee hoitaa tyylikkäästi kaikissa tilanteissa ja riippumatta siitä, oliko lopettamispäätös asiakas- tai yrityslähtöistä. Tämä siksi, että loppunut asiakkuus on tulevaisuudessa jälleen potentiaalinen kohde. Tyylikkäässä lopettamisessa arvioidaan asiakkuuden loppumisen syyt ja varmistetaan, että lopettamisprosessit ja kohtaaminen sujuvat mallikkaasti. Tavoitteena onkin jättää ovi asiakkaalle raolleen, jolloin hänen on helppo tulla halutessaan takaisin. Lisäksi ammattimaisella toiminnalla asiakkaalle jää positiivinen kuva yrityksestä, joka edesauttaa sitä, että asiakas ei toimi negatiivisena referenssinä yritykselle. (Storbacka & Lehtinen 2005, 112.)

5 Tutkimus

Tämä opinnäytetyön osio kertoo tutkimuksestani. Ensin käyn läpi lähestymistavan, menetelmät ja perusjoukon. Sitten kerron tutkimuksen toteutuksesta ja aineiston analyysistä. Lopuksi käy läpi tutkimuksen tulokset sekä yhteenvedon ja johtopäätökset.

Opinnäytetyöni tutkimusaineistona käytin materiaalia caseyrityksen aiemmista tutkimuksista, joita muokkasin opinnäytetyöhöni sopivaksi. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 186) korostavatkin, että aina ei tarvitse itse kerätä aineistoa ongelman ratkaisemiseksi, vaan tärkeää olisi pyrkiä ekonomiseen ja tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun tutkimusaineistojen keruussa. Olemassa olevien tutkimusten tiedonhankintamenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, joiden tuloksia analysoin ja tutkin opinnäytetyössäni uudelleen tilastollisia menetelmiä käyttäen.

Tavoitteenani oli löytää tutkimustuloksista vastaukset luvussa 1.4 esitettyihin kahteen tutkimuskysymykseen: mikä aiheuttaa asiakaspoistumaa mikroyritysasiakkaissa ja kuinka asiakaspoistumaa saataisiin pienennettyä. Lisäksi halusin selvittää, pitivätkö caseyrityksen oletukset mikroyritysasiakkaiden poistuman syistä paikkansa. Caseyritys siis oletti, että mikroyritysasiakkaiden poistuman syinä olivat asiakkaiden kokema tuotteiden korkea hinta ja tyytymättömyys palveluun.

5.1 Lähestymistapa, tutkimusmenetelmä ja kohdejoukko

Opinnäytetyössäni hyödyntämäni caseyrityksen tutkimukset toteutettiin kvantitatiivisella lähestymistavalla, koska tutkittava kohde eli asiakaspoistuma oli tunnettu ja täsmäntynyt ilmiö. Lisäksi ilmiöön vaikuttavat tekijät olivat caseyrityksen tiedossa, kuten hinta ja asiakastyytyväisyys, jonka takia määrällinen lähestymistapa oli luonnollinen valinta. Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on määrällinen mittaaminen, jossa pyritään tuottamaan perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 109) mukaan määrällinen tutkimus pyrkii selittämään ja kuvailemaan järjestelmällisten havaintojen avulla tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Myös muuttujien mittaaminen sekä tekijöiden esiintymistiheyden eli frekvenssin määrällinen laskeminen on tyypillistä kvantitatiiviselle tutkimukselle. (Haastattelu 2.; Kananen 2011, 12, 18, 19.)

Caseyrityksen tutkimusten aineistot hankittiin lomakekyselyllä, joka on yksi tyypillisimmistä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmistä strukturoidun lomakehaastattelun ohella. Kysely tehtiin puhelimitse ja haastattelija täytti lomakkeen vastaajan puolesta. Vastaukset merkittiin valmiiseen Webropol -sovelluksella tehtyyn lomakkeeseen. Puhelimitse tehdyn lomakekyselyn avulla caseyritys pystyi keräämään laajan tutkimusaineiston tehokkaasti suurelta määrältä yritys- ja yrittäjäasiakkaita. Lisäksi tutkimustulokset pystyttiin helposti analysoimaan käyttämällä Excel-ohjelmaa tai Webropol -sovelluksen työkaluja. Kyselytutkimus myös sopii mainiosti tilanteisiin, joissa halutaan testata suurelta joukolta henkilöitä pitääkö jokin teoria tai asetettu hypoteesi paikkansa. Tämän johdosta kyselytutkimus oli oikea valinta caseyrityksen tiedonhakumenetelmäksi. (Haastattelu 2.; Ojasalo ym. 2009, 93, 108.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen otoskooksi tulee valita suuri määrä henkilöitä, jotta tutkimustulokset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa eli kaikkia kyseiseen ryhmään kuuluvia henkilöitä. Caseyrityksen alkuperäisten lomakekyselyiden kohdejoukkona oli kaikki puhelinhaastattelijan kiinni saamat yritys- ja yrittäjäasiakkaat, jotka olivat siirtäneet edellisen kvartaalin aikana yhden tai kaikki tuotteensa kilpailijalle. Rajasin opinnäytetyöni tutkimusosuuden kuitenkin koskemaan pelkästään mikroyritysasiakkaita eli alle 10 työntekijän yrityksiä, jotka olivat kokonaan vaihtaneet palveluntarjoajaansa. Tämä siksi, että kyseistä kohdejoukkoa ei caseyritys ollut aikaisemmin tutkinut. Lisäksi kaikki tuotteensa siirtäneiden asiakkaiden tutkiminen oli asiakaspysyvyyden ja tietysti opinnäytetyöni tutkimuskysymysten kannalta olennaista. (Haastattelu 2.; Ojasalo ym. 2009, 93, 109 - 110.)

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston analyysi

Opinnäytetyöni tutkimusosion toteutin marraskuussa 2013. Aineistoina käytin kolmea caseyrityksen olemassa olevaa yritys- ja yrittäjäasiakkaiden poistumakyselyä, joita tutkin uudelleen. Aineistot sain käyttööni erillisinä Excel-tiedostoina sähköpostitse. Caseyritys tekee poistumakyselyt kvartaaleittain ja opinnäytetyössäni käyttämät tutkimukset oli tehty 15.10.2012 - 6.5.2013. Ensimmäisessä kyselyssä oli 121 vastaajaa, toisessa 83 ja kolmannessa 59 vastaajaa. Yhteensä tutkimuksissa oli 263 vastaajaa. Jokainen kysely koostui kymmenestä kysymyksestä, jotka olivat strukturoituja valinta- tai monivalinta vaihtoehtokysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Kanasen (2011, 41) mukaan vaihtoehtokysymykset todennäköisemmin tuottavat enemmän vastauksia, mutta avoimilla kysymyksillä saadaan taas luotettavampaa tietoa. Tämän johdosta oli erittäin hyvä, että caseyrityksen poistumakyselyissä käytettiin molempia kysymystyyppejä.

Saamani poistumakyselyt eivät kuitenkaan sellaisenaan sopineet käyttötarkoitukseeni. Tämän johdosta käsittelin aineistot tilasto-ohjelmaa ja muutamaa eri analyysimenetelmää käyttäen. Näin sain muokattua aineistot siten, että ne sopivat tutkimukseeni ja niitä oli helpompi käsitellä. Heikkilä (2008, 143) toteaaakin, että hankittujen tutkimusaineistojen tiedot tulee käsitellä siten, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset ja tutkimusongelma tulee ratkaistua.

Poistumakyselyiden käsittelyyn käytin Excel-ohjelmaa, jolla yhdistin kolme erillistä kyselyaineistoa uudeksi dokumentiksi. Näin sain tutkimukseeni seurannan pidemmällä ajanjaksolla ja pystyin tutkimaan kyselyitä yhtenä kokonaisuutena. Lisäksi suodatin aineistosta pois yli yhdeksän työntekijän yritykset ja ne kohteet, jotka olivat siirtäneet vain osan tuotteistaan kilpailijalle. Tämän johdosta käsittelin opinnäytetyöni tutkimusosiossa kahdeksaa tutkimuskysymystä eli rajasin alkuperäisestä kyselylomakkeesta (liite 1) tutkimukseni ulkopuolelle kysymykset yksi ja kaksi. Muokkausten jälkeen sain lopulliseksi opinnäytetyöni tutkimusaineistoksi 172 havaintoyksikön Excel-dokumentin mikroyritysasiakkaista, jotka olivat kokonaan vaihtaneet palveluntarjoajaa ja siirtäneet kaikki tuotteensa kilpailijalle.

Tutkimusaineiston analyysimenetelminä käytin kvantitatiiviseen tutkimukseen soveltuvia menetelmiä. Keskeistä tulosteni analyysissä oli tilastollinen päättely eli yleistäminen ja ilmiön kuvailu. Kanasen (2011, 85) mukaan analyysimenetelmiksi riittää usein aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut, ristiintaulukointi ja riippuvuusanalyysit, jos tutkimus rajoittuu pelkään ilmiön kuvailuun. Näin ollen tutkimukseni strukturoiduissa kysymyksissä käytin yksilotteisia frekvenssijakaumia ja aineiston rakennetta kuvaavia tunnuslukuja nominaaliasteikkoa käyttäen. Kysymyksiä tarkastelin myös suhteessa toisiinsa ristiintaulukoinnin avulla, jolloin pystyin selvittämään erilaisia riippuvuussuhteita. Lisäksi luin avoimet kysymykset muutaman kerran läpi ja käytin niissä koodaamista numerokodeilla (liite 2), jonka avulla pystyin luokittelemaan esiin nousseita asioita ja määrällisesti laskemaan frekvenssejä. Käyttämällä erilaisia analyysimenetelmiä pystyin luomaan kattavan kokonaiskuvan aineistosta ja samaan monipuolista tutkimustietoa.

6 Tutkimustulokset

Seuraavaksi käyn läpi tutkimukseni tulokset. Tutkimusaineiston tuloksia tarkastelen kyselylomakkeeseen ryhmiteltyjen kysymysten mukaisesti. Lisäksi olen jaotellut tulokset seurannan helpottamiseksi kolmen pääotsikon alle: taustakysymysten tulokset, peruskysymysten tulokset ja syvennetyt tulokset. Tulosten esittelytavaksi olen valinnut taulukon, jotta caseyritys saisi mahdollisimman yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa. Tutkimustulosten kuvaamiseen puolestaan käytän prosentteja, jotta tulosten ymmärrettävyys ja vertailu olisi selkeää ja lukija saisi nopeasti kuvan tutkimustuloksista. Lisäksi käytän arvosanakysymyksessä tunnuslukuja havainnollistamaan saatuja tuloksia.

Tutkimustuloksissa on kuitenkin otettava huomioon, että alle vuoden asiakkaina olleiden määrä oli tutkimusaineistossa todella pieni ja luotettavia johtopäätöksiä ei kyseisestä asiakaskunnasta voida vähäisen vastaajamäärän takia tehdä. Tämän johdosta kyseisestä asiakasryhmästä saatuja tutkimustuloksia voidaan pitää vain suuntaa antavina.

6.1 Taustakysymysten tulokset

Tutkimusaineiston vastaajamäärä koostui 172 mikroyritysassiakkaasta, jotka olivat kokonaan vaihtaneet palveluntarjoajaa ja siirtäneet kaikki tuotteensa kilpailijalle. Tutkituista 39 % oli ollut caseyrityksen asiakkaana 2 - 4 vuotta, 33 % oli ollut 5 - 9 vuotta, 23 % oli ollut yli 10 vuotta ja 5 % taas alle vuoden. Suurin osa tutkituista eli 72 % oli siis ollut caseyrityksen asiakkaana 2 - 9 vuotta ennen poislähtöään. Tämä näkyy selvästi taulukosta 1.

	N	172 %
1 Kestänyt yli 10 vuotta	40	23
2 Kestänyt 5-9 vuotta	56	33
3 Kestänyt 2-4 vuotta	68	39
4 Kestänyt alle vuoden	8	5
Yht.	172	100

Taulukko 1: Asiakassuhteen kesto caseyrityksessä

Tutkimuksessa käsiteltiin myös asiakkuuden huolenpitoa eli oliko caseyritys ollut poistuneeseen asiakkaaseen yhteydessä kuluneen vuoden aikana. Tuloksista kävi ilmi, että caseyritys oli ollut yhteydessä 53 % tutkituista mikroyritysassiakkaita, kun taas 47 % oli jäänyt kontaktimatta. Tulokset siis menivät melkein tasan, kuten taulukosta 2 käy ilmi.

	N	172 %
1 Kyllä	91	53
2 Ei	81	47
Yht.	172	100

Taulukko 2: Asiakkuuden huolenpito tehty kuluneen vuoden aikana

Lähteneillä mikroyritysassiakkaila oli lisäksi mahdollisuus antaa arvosana caseyrityksen toiminnalle. Tulokset jakaantuivat seuraavanlaisesti: 44 % lähteneistä mikroyritysassiakkaita antoi arvosanaksi melko huono, 25 % puolestaan neutraalin, 22 % antoi erittäin huono, 6 % melko hyvän ja 3 % antoi arvosanaksi erittäin hyvän. Taulukosta 3 voidaan todeta, että arvosanoista korostui selvästi melko huono ja erittäin huono, sillä 2/3 tutkituista poislähteneistä mikroyritysassiakkaita antoi kyseiset arvosanat.

	N	172 %
1 Erittäin huono	38	22
2 Melko huono	76	44
3 Neutraali	42	25
4 Melko hyvä	11	6
5 Erittäin hyvä	5	3
Yht.	172	100

Taulukko 3: Arvosana caseyrityksen toiminnalle

Lähteneiden mikroyritysassiakkaiden antamia arvosanoja caseyrityksen toiminnalle voidaan havainnollistaa vielä tarkemmin tunnuslukujen avulla. Annettujen arvosanojen moodiksi tuli tulosten pohjalta luku 2 eli melko huono, koska kyseistä arvosanaa oli kappalemääräisesti annettu eniten. Lisäksi kaikkien annettujen arvosanojen keskiarvoksi tuli 2,2.

6.2 Peruskysymysten tulokset

Peruskysymykset pureutuivat asiakkuuden loppumiseen ja yhtiön vaihtoon liittyviin aiheisiin. Suurin osa tämän vaiheen kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, jolloin tutkittujen henkilöiden oli mahdollista valita useita eri vaihtoehtoja per kysymys. Tämän johdosta vastausten kokonaismäärä oli jossain kysymyksissä yli 172 eli enemmän kuin vastaajien määrä.

Ensimmäiseksi peruskysymyksissä kartoitettiin yhtiön vaihtoon liittyviä yleisiä syitä poislähteneiltä mikroyritysassiakkailta. Vastauksia annettiin yhteensä 234 ja ne jakaantuivat seuraavalla tavalla: 26 % kertoi syyksi toisen yhtiön aktiivisuuden ja luvatussa halvemman hinnan, 14 % ilmoitti syyksi hinnan, 12 % puolestaan esitti tekijäksi palveluiden keskittämisen ja tuotteisiin liittyneen tapauksen, 11 % kertoi syyksi jonkin muun, 10 % taas ilmoitti toisen yhtiön olleen aktiivinen ja tehneen vaikutuksen palveluillaan, 6 % esitti tekijäksi toisen yhtiön paremmat tuotteet, kun taas 5 % kertoi syyksi tuotteiden keskittämisen ja 4 % puolestaan oli pettynyt caseyrityksen tapaan palvella.

Yleisin syy yhtiön vaihtoon oli siis toisen yhtiön aktiivisuus, jonka 36 % tutkituista ilmoitti syyksi. Myös keskittäminen nousi esiin, jonka valitsi 17 % tutkimukseen osallistuneista. Tämä näkyy selvästi taulukosta 4.

	N	234 %
1 Pääsyy hinta, haimme oma-aloitteisesti edullisinta vaihtoehtoa	33	14
2 Toinen yhtiö oli aktiivinen ja teki vaikutuksen palvelullaan	23	10
3 Toinen yhtiö oli aktiivinen ja lupasi halvemman hinnan	61	26
4 Itse tuotteisiin liittyvät ominaisuudet olivat parempia toisella yhtiöllä	14	6
5 Tuotteisiin liittyvän tapauksen johdosta	29	12
6 Pettymykset caseyrityksen tapaan palvella	9	4
7 Henkilökohtaisten ja perheen sekä yrityksen tuotteiden keskittäminen	12	5
8 Palveluiden keskittäminen	27	12
9 Jokin muu, mikä?	26	11
Yht.	234	100

Taulukko 4: Yhtiön vaihtoon vaikuttaneet tekijät yleisesti

Ylhäällä esitetyissä tuloksissa 11 % valitsi yhtiön vaihtoon vaikuttaneeksi tekijäksi jonkin muun. Taulukosta 5 käy ilmi nämä muut tekijät. Tutkituista 35 % kertoi syyksi tyytymättömyyden caseyrityksen palveluun tai tuotteisiin, 23 % ilmoitti syyksi kilpailijan tarjoamat edut, 15 % ei kertonut syytä, 12 % puolestaan esitti syyksi tuttavasuhteet kilpailijaan, 11 % kertoi syyksi kilpailijan tarjonnan ja ratkaisut, kun taas 4 % oli tyytymätön tuotteisiin liittyvään tapaukseen.

	N	26 %
1 Kilpailijan tarjoamat edut	6	23
2 Kilpailijan tarjonta ja ratkaisut	3	11
3 Tyytymättömyys caseyrityksen palveluun tai tuotteisiin	9	35
4 Tyytymättömyys tuotteisiin liittyvään tapaukseen	1	4
5 Tuttavasuhteet kilpailijaan	3	12
6 Ei vastausta	4	15
Yht.	26	100

Taulukko 5: Yhtiön vaihtoon vaikuttanut jokin muu tekijä

Yleisen kartoituksen jälkeen tutkimuksessa kysyttiin avoimella kysymyksellä mikroyritysassiakkaan liikkeelle laittaneista tekijöistä eli mikä sai asiakkaan harkitsemaan asiakassuhteen lopettamista caseyrityksen kanssa. Vastauksia tuli yhteensä 195 ja ne näkyvät taulukosta 6. Suurin osa eli 28 % tutkituista kertoi liikkeelle laittaneeksi tekijäksi kilpailijan aktiivisuuden, 23 % mainitsi kilpailijan tarjoaman halvemman hinnan, 17 % taas ilmoitti tekijäksi tyytymättömyyden tuotteisiin liittyvään tapaukseen, 9 % kertoi syyksi keskittämisen, 7 % puolestaan tyytymättömyyden caseyrityksen palveluun tai tuotteisiin, 6 % mainitsi kilpailijan tarjoamat edut ja tarjonnan sekä ratkaisut ja 4 % kertoi liikkeelle laittaneena tekijänä olleen tuttavasuhteet kilpailijaan. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että suurimpina liikkeelle laittaneina tekijöinä olivat kilpailijan aktiivisuus ja kilpailijan tarjoama halvempi hinta. Näiden tekijöiden osuus vastauksista oli yli puolet eli 51 %.

	N	195 %
1 Kilpailijan tarjoama halvempi hinta	45	23
2 Kilpailijan tarjoamat edut	11	6
3 Kilpailijan aktiivisuus	54	28
4 Kilpailijan tarjonta ja ratkaisut	11	6
5 Tyytymättömyys caseyrityksen palveluun tai tuotteisiin	13	7
6 Tyytymättömyys tuotteisiin liittyvään tapaukseen	34	17
7 Tuotteiden ja palveluiden keskittäminen kilpailijalle	18	9
8 Tuttavasuhteet kilpailijaan	9	4
9 Ei vastausta	0	0
Yht.	195	100

Taulukko 6: Syitä asiakassuhteen lopettamisen harkitsemiseen

Liikkeelle laittaneiden tekijöiden jälkeen poislähteneiltä mikroyritysassiakailta kysyttiin avoimella kysymyksellä lopullista syytä yhtiön vaihtoon. Vastauksia tuli yhteensä 195 ja niiden tulokset jakaantuivat seuraavanlaisesti: 42 % kertoi syyksi kilpailijan tarjoaman halvemman hinnan, 13 % ilmoitti puolestaan tyytymättömyyden tuotteisiin liittyvään tapaukseen, 9 % esitti syyksi kilpailijan aktiivisuuden ja keskittämisen, 8 % kertoi vaihdon syynä olleen kilpailijan tarjoamat edut ja tyytymättömyys caseyrityksen palveluun tai tuotteisiin, 5 % ilmoitti taas kilpailijan tarjonnan ja ratkaisut, 4 % puolestaan tuttavasuhteet kilpailijaan ja 2 % ei kertonut

syitä. Taulukosta 7 voidaan todeta, että tuloksissa korostui selvästi hinta lopullisena syynä yhtiön vaihtoon.

	N	195 %
1 Kilpailijan tarjoama halvempi hinta	83	42
2 Kilpailijan tarjoamat edut	15	8
3 Kilpailijan aktiivisuus	17	9
4 Kilpailijan tarjonta ja ratkaisut	11	5
5 Tyytymättömyys caseyrityksen palveluun tai tuotteisiin	15	8
6 Tyytymättömyys tuotteisiin liittyvään tapaukseen	25	13
7 Tuotteiden ja palveluiden keskittäminen kilpailijalle	17	9
8 Tuttavasuhteet kilpailijaan	8	4
9 Ei vastausta	4	2
Yht.	195	100

Taulukko 7: Lopullinen syy yhtiön vaihtoon

Tutkimukseen osallistuneilla oli myös mahdollisuus kertoa, mitä asioita caseyrityksen olisi hyvä parantaa toiminnassaan. Taulukosta 8 näkyy, että 32 % parantaisi hintoja, 31 % ei kommentoinut kysymystä, 11 % kehittäisi tuotteisiin liittyvää palvelua, 8 % koki caseyrityksen toiminnan hyväksi ja ei parantaisi mitään, 6 % taas kehittäisi tuotetarjontaa, 5 % parantaisi palvelua yleisesti, 3 % kehittäisi laskutusta ja 2 % parantaisi sekä etuja että caseyrityksen aktiivisuutta ja huolenpitoa asiakkaisiin. Myös tämän kysymyksen vastauksissa korostui hinta. Suurin osa lähteneistä asiakkaista siis koki, että caseyrityksen tulisi parantaa hinnoitteluaan.

	N	172 %
1 Hinnat	55	32
2 Edut	3	2
3 Aktiivisuus ja huolenpito	4	2
4 Palvelu yleisesti	8	5
5 Tuotteisiin liittyvä palvelu	19	11
6 Tuotetarjonta	10	6
7 Laskutus	5	3
8 Ei missään	14	8
9 Ei kommentoitavaa	54	31
Yht.	172	100

Taulukko 8: Parannettavia asioita caseyrityksen toiminnassa

Seuraavaksi tutkimuksessa kysyttiin poislähteneiden mikroyritysassiakkaiden halukkuutta palata takaisin caseyrityksen asiakkaiksi. Tuloksista kävi ilmi, että 48 % tutkituista oli valmis palaamaan caseyrityksen asiakkaiksi tietyin ehdoin, 40 % oli valmis suoraan palaamaan ja 12 % ei ollut valmis palaamaan. Taulukosta 9 selviää, että suurin osa eli 88 % tutkimukseen osallistuneista poislähteneistä mikroyritysassiakkaista oli valmis palaamaan takaisin caseyrityksen asiakkaiksi.

	N	172 %
1 Kyllä	69	40
2 Ei	20	12
3 Kyllä, jos	83	48
Yht.	172	100

Taulukko 9: Palaaminen takaisin caseyrytyksen asiakkaaksi

Ylhäällä esitetyissä tuloksissa 48 % oli valmis palaamaan takaisin caseyrytyksen asiakkaaksi tietyn ehdoin. Taulukosta 10 käy ilmi nämä ehdot. Tutkituista 55 % kertoi ehdoksi paremmat hinnat, 21 % ei vastannut mitään, 12 % ilmoitti ehdoksi nykyistä laajemmin tuotetarjonnan, 10 % esitti palaamisen ehdoksi nykyistä paremman palvelun ja 2 % haluaisi paremmat edut. Tämänkin kysymyksen vastauksissa korostui hinta.

	N	83 %
1 Nykyistä parempi ja kilpailukykyisempi hinta	46	55
2 Nykyistä paremmat edut	2	2
3 Nykyistä laajempi tuotetarjonta	10	12
4 Nykyistä parempi palvelu	8	10
5 Ei vastausta	17	21
Yht.	83	100

Taulukko 10: Caseyrytyksen asiakkaaksi palaamiseen vaikuttavat tekijät

6.3 Syvennetyt tulokset

Yleisten tutkimustulosten lisäksi käytin ristiintaulukointia saadakseni syvempää tietoa tutkimusaineistosta ja löytääkseni uutta tietoa poislähteneistä mikroyritysasiakkaista. Tarkastellessani asiakkuuden kestoa ja poislähteneille mikroyritysasiakkaille tehtyä huolenpitoa kuluneen vuoden aikana sain selville, että suurimmalle osalle yli 10 vuotta, 2 - 4 vuotta ja alle vuoden asiakkaina olleille poislähteneille mikroyritysasiakkaille ei oltu tehty huolenpitoa kuluneen vuoden aikana. Näin 5 - 9 vuotta asiakkaina olleet olivat ainoa ryhmä, josta suurin osa oli kontaktoitu kuluneen vuoden aikana. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että erot olivat pienet, kuten taulukosta 11 näkyy.

	Kyllä 91 %	Ei 81 %	Kaikki 172 %
Yli 10 vuotta	22	25	24
5-9 vuotta	37	27	34
2-4 vuotta	39	41	40
Alle vuoden	2	7	2
Yht.	100	100	100

Taulukko 11: Asiakkuuden kesto ja huolenpito kuluneen vuoden aikana

Kun vertasin toisiinsa asiakkuuden kestoa ja asiakkaiden halukkuutta palata takaisin caseyrityksen asiakkaaksi, tulosten mukaan suurin osa yli 10 vuotta ja 5 - 9 vuotta asiakkaina olleista mikroyrityisasiakkaista oli valmis palaamaan takaisin caseyrityksen asiakkaaksi. Lisäksi enemmistö 2 - 4 vuotta asiakkaina olleista palaisi asiakkaaksi, jos heidän esittämät ehdot taulukosta 10 otettaisiin huomioon. Näin ollen alle vuoden asiakkaina olleet mikroyrityisasiakkaat olivat ainoa ryhmä, josta suurin osa ei palaisi caseyrityksen asiakkaaksi. Tulokset selviävät taulukosta 12.

N	Kyllä 69 %	Ei 20 %	Kyllä, jos 83 %	Kaikki 172 %
Yli 10 vuotta	25	15	24	23
5-9 vuotta	33	25	34	33
2-4 vuotta	38	45	40	39
Alle vuoden	4	15	2	5
Yht.	100	100	100	100

Taulukko 12: Asiakkuuden kesto ja palaaminen takaisin asiakkaaksi

Lisäksi pystyin aineistosta selvittämään asiakkuuden keston ja yhtiön vaihtoon vaikuttaneiden tekijöiden välisen yhteyden eli mikä nousi tärkeimmäksi lähtöön vaikuttaneeksi motiiviksi kuskakin mikroyritysiasiakasryhmässä. Taulukosta 13 käy ilmi, että toisen yhtiön aktiivisuus ja sen lupaama halvempi hinta sekä palveluiden keskittäminen korostuivat yli 10 vuotta asiakkaina olleissa yrityksissä. Asiakkaina 5 - 9 vuotta olleissa mikroyrityksissä puolestaan korostui hinta sekä toisen yhtiön aktiivisuus ja palvelu, kun taas 2 - 4 vuotta asiakkaina olleissa korostui jokin muu tekijä eli taulukossa 5 olleet tekijät. Asiakkaina alle vuoden olleissa mikroyrityksissä taas korostui tuotteisiin liittyvät ominaisuudet ja tapaukset sekä tuotteiden keskittäminen ja pettymykset caseyrityksen tapaan palvella.

N	Yli 10 vuotta 50 %	5-9 vuotta 76 %	2-4 vuotta 99 %	Alle vuoden 9 %	Yhteensä 234 %
Pääsyy hinta, haimme oma-aloitteisesti edullisinta vaihtoehtoa	16	20	8	11	14
Toinen yhtiö oli aktiivinen ja teki vaikutuksen palvelullaan	2	18	6	0	10
Toinen yhtiö oli aktiivinen ja lupasi halvemman hinnan	30	26	28	23	26
Itse tuotteisiin liittyvät ominaisuudet olivat parempia toisella yhtiöllä	6	4	7	11	6
Tuotteisiin liittyvän tapauksen johdosta	14	13	10	22	12
Pettymykset caseyrityksen tapaan palvella	2	0	7	11	4
Henkilökohtaisten ja perheen sekä yrityksen tuotteiden keskittäminen	6	3	5	22	5
Palveluiden keskittäminen	16	11	11	0	12
Jokin muu, mikä?	8	5	18	0	11
Yht.	100	100	100	100	100

Taulukko 13: Asiakkuuden kesto ja yhtiön vaihtoon vaikuttaneet tekijät

6.4 Tutkimuksen johtopäätökset

Suurin osa lähteneistä mikroyrityksistä oli ollut caseyrityksen asiakkaina 2 - 9 vuotta ja ne oli suurimmaksi osaksi kontaktoitu kuluneen vuoden aikana. Tutkitut mikroyrityisasiakkaat eivät kuitenkaan olleet kovin tyytyväisiä caseyrityksen toimintaan ja annettujen arvosanojen keskiarvoksi asteikolla 1 - 5 tuli vain 2,2. Tulokset myös osoittivat, että tärkein syy yhtiön vaihtoon vaikuttaneista yleisistä tekijöistä oli toisen yhtiön aktiivisuus. Liikkeelle laittaneisiin tekijöihin puolestaan vaikutti kilpailijan aktiivisuuden lisäksi kilpailijan tarjoama halvempi hinta, joka myös nousi lopulliseksi syyksi yhtiön vaihtoon. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä suurin osa oli kuitenkin valmis palaamaan takaisin caseyrityksen asiakkaaksi joko suoraan tai sitten, kun yritys pystyisi tarjoamaan nykyistä kilpailukykyisemmän hinnan. Lisäksi tutkimusaineistosta kävi ilmi, että hinnoittelu koettiin asiaksi, jossa caseyrityksellä olisi parannettavaa.

Ristiintaulukoinnin avulla tutkimuksesta nousi esille, että 5 - 9 vuotta asiakkaina olleet ja sitten lähteneet mikroyrityisasiakkaat olivat ainoa asiakasryhmä, jonka caseyritys oli suurimmaksi osaksi kontaktoinut kuluneen vuoden aikana. Lisäksi alle vuoden asiakkaina olleet mikroyrityisasiakkaat olivat ainoa ryhmä, josta enemmistö ei ollut valmis palaamaan takaisin caseyrityksen asiakkaaksi.

Ristiintaulukoinnilla saatiin myös selville, että yhtiön vaihtoon vaikuttaneissa tekijöissä korostui eri motiivit riippuen mikroyritysiasiakkaiden asiakkuuden kestosta. Toisen yhtiön aktiivisuus ja sen lupaama halvempi hinta sekä palveluiden keskittäminen korostuivat yli 10 vuotta asiakkaina olleissa yrityksissä. Asiakkaina 5 - 9 vuotta olleissa mikroyrityksissä puolestaan korostui hinta sekä toisen yhtiön aktiivisuus ja palvelu, kun taas 2 - 4 vuotta asiakkaina olleissa korostui jokin muu tekijä eli taulukossa 5 olleet tekijät. Asiakkaina alle vuoden olleissa mikroyritysiasiakkaissa taas korostui yhtiön vaihdon motiiveina tuotteisiin liittyvät ominaisuudet ja tapaukset sekä tuotteiden keskittäminen ja pettymykset caseyrityksen tapaan palvella. Saaduissa tuloksissa on kuitenkin otettava huomioon, että alle vuoden asiakkaina olleiden mikroyritysten määrä oli tutkimusaineistossa pieni, jolloin kyseisestä asiakasryhmästä saatuja tutkimustuloksia voidaan pitää vain suuntaa antavina.

Tutkimustulosten nojalla voin todeta, että toisen yhtiön aktiivisuus ja sen tarjoama halvempi hinta ovat syynä mikroyritysiasiakkaiden asiakaspoistumaan caseyrityksessä. Asiakaspysyvyyttä puolestaan saataisiin tulosten perusteella vahvistettua aktiivisemmalla yhteydenpidolla ja huomioimalla mikroyritysiasiakkaiden erilaiset tarpeet eri elinkaaren vaiheissa, jotka samalla parantaisivat palvelua ja asiakastyytyväisyyttä. Mäntyneva (2003, 15) painottaakin, että yritys pystyy vaikuttamaan asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen sekä asiakaspysyvyyteen hahmotta-

malla asiakkuuden eri vaiheet. Tutkimustulosten perusteella voin myös kertoa, että caseyrityksen oletukset asiakkaiden kokemasta tuotteiden korkeasta hinnasta ja tyytymättömyydestä palveluun pitivät paikkansa mikroyritysasiakkaiden poistuman syinä.

Palvelu on myös hyvä nostaa esille omana kohtanaan, koska hyvään palveluun kuuluu säännöllinen yhteydenpito mikroyritysasiakkaisiin. ZeitHaml ym. (2009, 552) korostavatkin, että hyvällä palvelulla on asiakkaiden pysyvyyteen äärimmäisen tärkeä rooli, jollei jopa tärkein. Kuten aiemmin jo mainittiin, lähteneet mikroyritysasiakkaat eivät olleet tyytyväisiä caseyrityksen toimintaan ja lähes puolet tutkimukseen osallistuneista asiakkaista oli jäänyt vaille palveluntarjoajan yhteydenottoa kuluneen vuoden aikana. Näiden tulosten perusteella voin tehdä päätelmän, että caseyrityksen passiivisuus kontaktoinnissa aiheuttaa asiakkaiden tyytymättömyyttä ja sitä kautta asiakaspoistumaa. Lisäksi aktiivisempi yhteydenpito mikroyritysasiakkaisiin vahvistaisi asiakassuhdetta ja asiakkaiden palvelukokemusta, jolloin toisten yhtiöiden olisi vaikeampi tehdä vaikutusta palvelullaan. Näin ollen voin todeta, että asiakkaiden säännöllinen kontaktointi nouseekin erittäin tärkeään rooliin asiakaspysyvyyden kehittämisessä.

Tulokset mikroyritysasiakkaiden vähäisestä kontaktoinnista olivat erittäin hälyttäviä. Tämän johdosta olisi erittäin tärkeää selvittää, miksi caseyrityksen asiakaspalvelumallia ei oltu käytetty ja kaikkia mikroyritysasiakkaita mallin mukaisesti kontaktoitu. Voisiko syynä olla esimerkiksi myyjien välinpitämättömyys mallin vaiheita kohtaan tai mallin toimimattomuus? Ensiarvoisen tärkeää olisikin, että myyjiä koulutettaisiin säännöllisesti ja heidän osaamistaan seurattaisiin ja ylläpidettäisiin.

Tutkimustuloksissa korostui myös kilpailijan aktiivisuus ja hinta asiakassuhteen päättymiseen liittyvinä tekijöinä. Kilpailijan aktiivisuutta voidaan silti pitää yllättävänä tuloksena, sillä kyseistä teemaa ei ole laajasti alan kirjallisuudessa käsitelty ja löytämissäni tutkimuksissa aktiivisuus nousi esiin vain Laakson (2010, 49) opinnäytetyössä. Lisäksi vahvaa hinnan korostusta voidaan myös pitää yllättävänä tuloksena, koska Trasorras ym. (2009, 627 - 628) totesivat tutkimuksessaan, että hinnalla on vähäisin vaikutus asiakaspysyvyyteen juuri yritysasiakkaissa. Tulosten valossa näyttääkin siltä, että hinta nousee tärkeäksi asiakassuhteen päättymisen liittyväksi tekijäksi juuri mikroyritysasiakkaissa, vaikka hinnalla ei niin suurta merkitystä ole muissa yritysasiakkaissa.

Haluaisin vielä nostaa esille poislähteneiden mikroyritysasiakkaiden sitoutuneisuuden puutteen, joka nousi esille tutkimustuloksista. Tutkituista asiakkaista 56 % oli ollut caseyrityksen asiakkaina yli neljä vuotta ja päättänyt sitten asiakassuhteen esimerkiksi aktiivisen kilpailijan houkuttelemana. Lähteneet mikroyritysasiakkaat eivät kuitenkaan olleet sitoutuneita uuteenkaan palveluntarjoajaan, sillä jopa 88 % heistä oli valmiita palaamaan takaisin caseyrityksen

asiakkaiksi. Opinnäytetyön tutkimustulokset siis osoittavat, että lähteneet mikroyritysasiakkaat eivät välttämättä ole kovin sitoutuneita mihinkään palveluntarjoajaan.

Johtopäätöksen yhteenvedona voin tutkimustulosten nojalla todeta, että caseyrityksen tulee olla säännöllisesti yhteydessä mikroyritysasiakkaisiinsa, sillä muuten aktiivinen kilpailija nappaa asiakkaat itselleen. Lisäksi caseyrityksen tulisi ottaa asiakkuuden hoidossa vahvemmin huomioon mikroyritysasiakkaiden tarpeet eri elinkaaren vaiheissa, sillä asiakkaat eivät ole samanlaisia. Näin ollen palvelu parantuisi ja mikroyritysasiakkaiden tyytyväisyys kasvaisi, mikä puolestaan vahvistaisi asiakaspysyvyyttä. Lisäksi toisen yrityksen tarjoamat hinnanalennukset uudelle asiakkaalle eivät välttämättä houkuttelisi tarpeeksi mikroyritysasiakasta vaihtamaan palveluntarjoajaansa, jos caseyritys olisi säännöllisesti yhteydessä mikroyritysasiakkaisiinsa ja ottaisi asiakkaiden tarpeet huomioon eri elinkaaren vaiheissa.

7 Kehitysehdotus asiakaspysyvyyden vahvistamiseksi

Ratkaisuksi caseyritykselle mikroyritysasiakkaiden asiakaspysyvyyden vahvistamiseksi ehdotan elinkaariajattelun mukaisia toimintatapoja. Tämä siksi, että opinnäytetyöni tutkimustulosten perusteella poislähteneiden mikroyritysasiakkaiden motiivit päättää asiakkuus caseyrityksen kanssa olivat erilaiset riippuen asiakkuuden kestosta. Mäntynevan (2003, 15) mukaan asiakkuus muuttuu elinkaaren eri vaiheissa ja siksi asiakkaita tulisi lähentyä eri markkinointi- ja palvelu toimenpiteillä. Mäntyneva myös mainitsee, että menettelemällä juuri tiettyyn elinkaaren vaiheeseen sopivilla toimintatavoilla voidaan vaikuttaa asiakaspysyvyyteen ja sitä kautta myös yrityksen kannattavuuteen.

Kehitysehdotukseni koostuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään elinkaari-tutkimus, jotta saadaan tarkempaa tietoa eri elinkaaren vaiheissa olevista mikroyritysasiakkaista. Toisessa vaiheessa rakennetaan tulosten pohjalta elinkaaren vaiheiden mukaiset markkinointiviestintä- ja palvelumallit, jotka tukevat toisiaan ja vahvistavat asiakaspysyvyyttä.

7.1 Kehitysehdotuksen vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään sähköisen kyselytutkimuksen avulla, minkälaisia asiakkaita mikroyritykset ovat ja mitä tarpeita niillä on eri elinkaaren vaiheissa eli mikä on tärkeää juuri tiettyssä vaiheessa olevalle asiakkaalle. Tähän elinkaaritutkimukseen poimitaan kattavasti mikroyritysasiakkaita jokaisesta elinkaaren vaiheesta, jotta tutkimustuloksista voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Tutkimuksen avulla caseyritys saa kartoitettua eri vaiheisiin liittyvät asiakastarpeet, joiden avulla mikroyritysasiakkaita pystytään palvelemaan entistä paremmin. Lisäksi tutkimuksella löydetään tekijöitä, joiden avulla voidaan vaikuttaa juuri tiettyssä elinkaaren vaiheessa olevan mikroyritysasiakkaan asiakaspysyvyyteen.

Toisessa vaiheessa rakennetaan tutkimustiedon pohjalta elinkaariajatteluun pohjautuvat mikroyritysasiakkaiden markkinointiviestintä- ja palvelumallit, joiden tavoitteena on vahvistaa asiakaspysyvyyttä. Perusajatuksena on, että mallien avulla caseyritys pystyy kohdentamaan toimenpiteensä ja viestinsä oikein eli lähestymään mikroyritysasiakasta hänen elinkaaren vaiheeseen sopivalla tavalla. Näin ollen asiakas kokee saavansa parempaa ja henkilökohtaisempaa palvelua, joka omalta osaltaan vahvistaa asiakaspysyvyyttä. Lisäksi caseyrityksen toiminta muuttuu tehokkaammaksi ja kannattavammaksi, kun yrityksen resursseja ja toimintaa oikein kohdistamalla pystytään vaikuttamaan asiakaspoistuman vähentymiseen. Mäntyneva (2003, 21) toteaaakin, että vähentämällä asiakaspoistumaa vain muutamalla prosenttiyksiköllä voidaan parantaa kannattavuutta huomattavasti.

7.2 Markkinointiviestintä- ja palvelumallitaulukko

Markkinointiviestintä- ja palvelumalleja varten tein caseyritykselle esimerkkitaulukon (liite 3), jonka tavoitteena on vahvistaa mikroyritysasiakkaiden asiakaspysyvyyttä eri elinkaaren vaiheissa. Pohjana käytin tämän opinnäytetyön taulukossa 13 esitettyjä tärkeimpiä lähtöön vaikuttaneita syitä. Esimerkkitaulukossa on kuitenkin otettava huomioon, että alle vuoden asiakkaina olleiden mikroyritysten määrä oli tutkimusaineistossa pieni, kuten luvussa 6 jo mainittiin. Tämän johdosta taulukon kohdat kyseisestä asiakasryhmästä ovat vain suuntaa antavia. Elinkaaritutkimuksen avulla saataisiin sitten rakennettua laajemmat ja luotettavammat markkinointiviestintä- ja palvelumallit myös alle vuoden asiakkaina olleiden mikroyritysasiakkaiden osalta.

Esimerkkitaulukon jaoin neljään eri elinkaaren vaiheeseen: yli 10 vuotta asiakkaina olleet mikroyritykset, 5 - 9 vuotta asiakkaina olleet, 2 - 4 vuotta asiakkaina olleet ja alle vuoden asiakkaina olleet mikroyritykset. Tämän jälkeen kirjoitin eri vaiheisiin taulukosta 13 yhtiön vaihtoon vaikuttaneet tärkeimmät syyt, joihin esitin ratkaisut erilaisilla markkinointiviestintä- ja palvelumalleilla. Lisäksi merkitsin esimerkkitaulukkoon lisätietoja -kohdan sekä muistutuksen asiakastyytyväisyyskyselyn tekemisestä ja myyjien koulutuksesta.

Esimerkkitaulukon markkinointiviestintämalleissa nousee vahvasti esille erilaisista hyödyistä viestiminen. Teemoina toimivat henkilökohtainen palvelu, asiantuntemus, kattavat palvelukanavat ja yksilölliset ratkaisut. Mielestäni mikroyritysasiakkaille pitää viestiä konkreettisista asiakkaalle arvoa ja hyötyä tuottavista asioista yleisten imagoon liittyvien viestien sijaan, jotta asiakas kokee saavansa parempaa ja henkilökohtaisempaa palvelua caseyritykseltä. Storbacka ym. (2003, 35) painottavatkin, että ne yritykset menestyvät kilpailussa parhaiten, jotka pystyvät esittelemään asiakkaille uusia arvontuotantomenetelmiä.

Taulukon palvelumalleissa puolestaan nousee esille säännöllinen huolenpito, pitkäaikaisten asiakkaiden muistaminen, henkilökohtainen palvelu, tuote- ja palveluratkaisujen kirkastaminen asiakkaille, negatiivisen asiakaspalautteen selvittäminen, mahdollisten ongelmien ratkaiseminen ja positiivisen muistijäljen jättäminen. Mielestäni näiden toimenpiteiden avulla caseyritys pystyy parantamaan mikroyritysassiakkaan palvelukokemusta, jolloin asiakas kokee saavansa laadukkaampaa palvelua ja parempaa arvoa asiakkuudestaan.

Lisäksi vuosittaisen asiakastyytyväisyyskyselyn tekeminen on mielestäni ensiarvoisen tärkeää, koska tulosten pohjalta caseyrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa oikeaan suuntaan ja palvella asiakkaitaan entistä paremmin. Myös myyjien kouluttaminen sekä osaamisen seuranta ja ylläpitäminen on erittäin tärkeää, jotta asiakaspalvelu toimii sovittujen mallien mukaisesti, joka omalta osaltaan vahvistaa mikroyritysassiakkaiden asiakaspysyvyyttä.

8 Yhteenveto

Opinnäytetyöni viimeisessä osiossa arvioin työni tavoitteiden saavuttamista ja luotettavuutta. Lisäksi esitän mahdolliset jatkotutkimusaiheet ja caseyrityksen ajatukset työn tuloksista ja kehitysehdotuksesta.

8.1 Työn tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyöni keskeisenä tavoitteena oli perehtyä asiakaspysyvyyttä käsitteleviin teorioihin sekä selvittää olemassa olevasta caseyrityksen kyselyaineistosta mikroyritysassiakkaiden poistuman syitä. Lisäksi tavoitteenani oli tehdä tutkimustulosten pohjalta ehdotus asiakaspysyvyyden vahvistamiseksi.

Teoreettisissa tavoitteissa onnistuin mielestäni hyvin, koska työn teoriaosuudessa sain rakennettua kokonaisvaltaisen kuvan asiakaspysyvyyteen ja asiakaspoistumaan vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi onnistuin käyttämään teoriaa tutkimustulosten tukena. Työlle asettamani tutkimuksellinen tavoite saavutettiin myös, sillä tutkimusaineistosta sain vastaukset asettamilleni tutkimuskysymyksille mikroyritysassiakkaiden poistuman syistä ja keinoista poistuman vähentämiseksi. Lisäksi sain selvitettyä, että caseyrityksen oletukset asiakkaiden kokemasta tuotteiden korkeasta hinnasta ja tyytymättömyydestä palveluun pitivät paikkansa mikroyritysassiakkaiden poistuman syinä. Ristiintaulukoinnilla löysin myös uudenlaista tietoa tutkimusaineistosta, jonka avulla rakensin caseyritykselle ehdotuksen mikroyritysassiakkaiden asiakaspysyvyyden vahvistamiseksi.

Opinnäytetyölläni sain siis käsiteltyä laajasti mikroyritysassiakkaiden asiakaspysyvyyteen vaikuttavia teemoja ja koottua kattavan kokonaisuuden caseyrityksen käyttöön. Työni oli realis-

tinen ja aidosti työelämälähtöinen, joten uskon vahvasti, että caseyritys pystyy oikeasti hyödyntämään työni sisältöä toiminnassaan.

8.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusten tavoitteena on saada mahdollisimman totuudenmukaista ja luotettavaa tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteiden avulla. Validiteetti kuvaa tutkimusongelman kannalta oikeiden asioiden mittaamista ja tutkimista, kun taas reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen mittarit ja kohderyhmä sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat oikeat. Lisäksi kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteetti varmistetaan onnistuneilla kysymyksillä, joiden avulla tutkimusongelma saadaan ratkaistua. Reliabiliteetti on puolestaan hyvä silloin, kun mittaustulokset voidaan toistaa eli ne eivät ole sattumanvaraisia. (Kananen 2011, 118 - 119, 121; Heikkilä 2008, 186 - 187.)

Opinnäytetyöni luotettavuuskysymykset otettiin huomioon heti työn suunnitteluvaiheessa. Validiteetin huomioin valitsemalla tutkimuskysymysteni kannalta sopivimman tiedonhankintamenetelmän eli kolme caseyrityksen tekemää yritys- ja yrittäjäasiakkaiden poistumakyselyä, joita muokkasin opinnäytetyöhöni sopivaksi. Lisäksi käyttämäni mittarit eli olemassa olevien poistumakyselyiden kysymykset soveltuivat hyvin tutkimukseeni, koska ne käsittelivät samoja aiheita opinnäytetyöni tutkimuksen kanssa. Näin ollen pystyin mittaamaan juuri oikeita asioita ja saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiini. Tutkimukseni reliabiliteetti puolestaan näkyi hyvin dokumentoituina vaiheina, joiden ansiosta tutkimukseni voidaan toistaa. Lisäksi koko työn reliabiliteettia vahvisti tehtyjen ratkaisujen perustelut.

Halusin myös käyttää taulukointia tutkimustulosten esittämiseen. Näin ollen pystyin heti tarkastamaan kokonaismäärät ja korjaamaan mahdolliset käsittely- ja mittausvirheet. Systemaattinen tulosten esitystapa vahvisti omalta osaltaan työni luotettavuutta.

Tutkimukseni otanta oli edustava ja kokonaisuudessaan tarpeeksi suuri, koska opinnäytetyöni tutkimus koski 172 mikroyritysassiakasta, jotka olivat kokonaan vaihtaneet palveluntarjoajaa ja siirtäneet kaikki tuotteensa kilpailijalle. Vaikka alle vuoden asiakkaina olleiden määrä oli tutkimusaineistossa liian pieni luotettavien johtopäätösten tekemiseen kyseisestä asiakasryhmästä, niin kokonaistuloksiin määrä ei kuitenkaan vaikuttanut. Lisäksi kyseisestä ryhmästä saatuja tutkimustuloksia voidaan silti pitää suuntaa antavina.

Tutkimukseni luotettavuutta vahvisti myös caseyrityksen alkuperäisissä poistumakyselyissä käyttämä kyselylomake ja kysymykset. Tämä siksi, että puhelimitse tehtävää kyselylomaketta oli caseyrityksessä käytetty aiemmin, jolloin kysymykset ja tiedon keräämistapa oli puhelin-

haastattelijalle ennestään tuttu. Näin ollen haastattelija pystyi esittämään kysymykset samalla tavalla haastateltaville ja tarvittaessa auttamaan kysymysten ymmärtämisessä, jolloin tulosten vääristyminen minimoitiin. Kyselylomakkeen kysymykset oli myös muotoiltu oikein, koska strukturoitujen kysymysten lisäksi avoimet kysymykset mahdollistivat uuden tiedon esille saamisen. Täytyy kuitenkin huomioida, että caseyrityksen poistumakyselyissä on voinut tapahtua käsittelyvirheitä tai haastatteluvirheitä. Kyseessä olisi silti vain mahdolliset satunnaiset virheet, jotka eivät johtaisi harhaan tai vääristäisi opinnäytetyöni tutkimustuloksia.

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Luvussa 7.1 kerrotun elinkaaritutkimuksen lisäksi esitän jatkotutkimusaiheeksi takaisin caseyrityksen asiakkaiksi palanneiden mikroyritysassiakkaiden tutkimista. Tutkimuksen keskeisenä ajatuksena olisi selvittää, mitkä tekijät saivat mikroyritysassiakkaan palaamaan takaisin caseyrityksen asiakkaaksi. Tutkimalla kyseisiä asiakkaita saataisiin vielä laajempi ymmärrys asiakaspysyvyydestä. Lisäksi tutkimuksen avulla löydettäisiin keinoja uusasiakashankintaa varten.

8.4 Caseyrityksen ajatuksia opinnäytetyöstä

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen pidin loppupalaverin caseyrityksen yritysasiakasliiketoiminnan markkinointipäällikön kanssa. Palaverissa käytiin läpi työn tuloksia sekä keskusteltiin johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksesta. Markkinointipäällikön (Haastattelu 3. 2014) mielestä opinnäytetyö oli selkeä kokonaisuus, josta on hyötyä mikroyritysassiakkaiden asiakaspysyvyyden kehittämisessä. Hänen mukaansa työ kokoaa yhteen tärkeimmät asiakaspysyvyyteen liittyvät tekijät ja antaa selkeän kuvan mikroyritysassiakkaiden asiakaspoistumaan liittyvistä syistä. Hyvänä markkinointipäällikkö piti myös sitä, että työssä tutkittiin kolmea eri kyselytutkimusta yhtenä kokonaisuutena, jolloin caseyritys sai tutkimustietoa pidemmällä aikavälillä. Lisäksi päällikkö koki tärkeäksi, että olemassa olevia kyselyitä tutkittiin uudelleen ja avoimet kysymykset käytiin systemaattisesti läpi, sillä caseyrityksellä ei aina ole resursseja tutkia kyselyitä syvällisesti. (Haastattelu 3. 2014.)

Loppupalaverissa yritysliiketoiminnan markkinointipäällikkö (Haastattelu 3. 2014) nosti myös esille, että opinnäytetyö antaa vahvistusta caseyrityksen tiedossa oleville asiakaspoistumaan liittyville syille. Hän lisäksi kiteytti, että myynnin johtamisessa tulee tehdä ryhtiä, jolloin palvelumallin viimeinen osa eli asiakkaan huolenpito ei jää tekemättä. Päällikön mukaan kehitysehdotuksen markkinointiviestintä- ja palvelumallitaulukosta kävi ilmi juuri ne akuutit asiat, joihin caseyrityksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Näitä olivat esimerkiksi hyötyjen kertominen mikroyritysassiakkaille kaikissa asiakaskohtaamisissa sekä asiakkaiden ymmärryksen lisääminen tuotesisällön osalta. Näin ollen asiakas kokisi saavansa parempaa palvelua

ja vahvistusta valinnoilleen. Ongelmatilanteiden selvittäminen ja positiivisen muistijäljen jättäminen nousivat myös yhdeksi merkittävimmistä taulukon asioista. ”Tärkeää on pitää hyvät suhteet menetettyihin asiakkaisiin, sillä he ovat tulevaisuudessa uusi potentiaali eli caseyrityksen uusi mahdollinen asiakas”, totesi markkinointipäällikkö. (Haastattelu 3. 2014.)

Lähteet

Kirjat

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas - Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Tillman, M. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raula, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY.
- Laaksonen, P. & Laaksonen, M. 2001. Onko laadulla väliä? - kuluttajien laadulle antamien merkitysten tarkastelu. Teoksessa Järvinen, R. & C, Grönroos (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Talentum Media, 82 - 95.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Lovelock, C. & Wright, L. 2002. Principles of Service Marketing and Management. International Edition. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Mattinen, H. & Sierla, S. 2007. Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin - Kuinka edelläkävijät uudistavat markkinointikäyttäytymistä. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Paavola, H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Tampere: Tampere University Press.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 6. painos. Helsinki: WSOY.

Trasorras, R., Weinstein, A. & Abratt, R. 2009. Value, satisfaction, loyalty and retention in professional services. Teoksessa *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 27 No. 5. Emerald Group Publishing Limited, 615 - 632.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

White, L. & Yanamandram, V. 2007. A model of customer retention of dissatisfied business service customers. Teoksessa *Managing Service Quality* Vol. 17 No. 3. Emerald Group Publishing Limited, 298 - 316.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Helsinki: Otava.

ZeitHaml, V-A., Bitner, M-J. & Gremler, D-D. 2009. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. International Edition. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.

Elektroniset lähteet

Asiakaspysyvyys vaihtelee toimialoittain. 2012. TNS Gallup. Luettu 29.9.2013.
<http://www.tns-gallup.fi/uutiskirje2012/03/otsikko1>

Caseyrityksen verkkosivut. 2013. Luettu 1.9.2013.

Laakso, R. 2010. Asiakkuuden päättäminen rahoitusalan yrityksessä X. AMK opinnäytetyö. Luettu 8.9.2010.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16038/Laakso_Riikka.pdf?sequence=1

Mikroyritys. Tilastokeskus. Luettu 7.9.2012. <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Moilanen, S. 2012. Asiakassuhteen päättymisen syyt. AMK opinnäytetyö. Luettu 8.9.2013.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48712/Moilanen_Susanne.pdf?sequence=1

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Luettu 1.9.2013.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Luettu 29.11.2013.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html

Visa, L. 2011. Iän ja keskittämistason vaikutus asiakaspysyvyyteen finanssialan yrityksessä - Resurssien kohdentamisen näkökulma. Pro gradu -tutkielma. Luettu 8.9.2013.
http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12741/hse_ethesis_12741.pdf

Yrittäjyys Suomessa. 2013. Suomen Yrittäjät. Luettu 14.9.2013. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>

Yrityksen kannattavuus. 2009. Kauppakorkakouluun.com. Luettu 7.9.2013.
<http://kauppakorkeakouluun.com/2009/yrityksen-kannattavuus/>

Yritystilastot-kalvosarja 2011. 2011. Suomen Yrittäjät. Luettu 14.9.2014.
<http://www.yrittajat.fi/File/5732d042-a41b-48ae-9bb1-302f9f852238/yrittajyystilasto2013.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Haastattelu 1. 2013. Yritysassiakasliiketoiminnan markkinointipäällikön haastattelu 5.6. Caseyryitys. Pääkaupunkiseutu.

Haastattelu 2. 2013. Asiantuntijan haastattelu 11.11.2013. Caseyryitys. Pääkaupunkiseutu.

Haastattelu 3. 2014. Yritysassiakasliiketoiminnan markkinointipäällikön haastattelu 29.1. Caseyryitys. Pääkaupunkiseutu.

Kuviot

Kuvio 1: Yritysten määrä Suomessa vuoden 2011 lopussa	7
Kuvio 2: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella.....	14
Kuvio 3: Uskollisten asiakkaiden vaikutus yrityksen voittoihin	20

Taulukot

Taulukko 1: Asiakassuhteen kesto caseyrityksessä	27
Taulukko 2: Asiakkuuden huolenpito tehty kuluneen vuoden aikana	27
Taulukko 3: Arvosana caseyrityksen toiminnalle	27
Taulukko 4: Yhtiön vaihtoon vaikuttaneet tekijät yleisesti	28
Taulukko 5: Yhtiön vaihtoon vaikuttanut jokin muu tekijä	29
Taulukko 6: Syitä asiakassuhteen lopettamisen harkitsemiseen	29
Taulukko 7: Lopullinen syy yhtiön vaihtoon	30
Taulukko 8: Parannettavia asioita caseyrityksen toiminnassa	30
Taulukko 9: Palaaminen takaisin caseyrityksen asiakkaaksi	31
Taulukko 10: Caseyrityksen asiakkaaksi palaamiseen vaikuttavat tekijät	31
Taulukko 11: Asiakkuuden kesto ja huolenpito kuluneen vuoden aikana	31
Taulukko 12: Asiakkuuden kesto ja palaaminen takaisin asiakkaaksi	32
Taulukko 13: Asiakkuuden kesto ja yhtiön vaihtoon vaikuttaneet tekijät	32

Liitteet

Liite 1: Caseyrityksen lomakekyselyn kysymykset	47
Liite 2: Lomakekyselyn koodit avoimille kysymyksille	48
Liite 3: Esimerkkitaulukko markkinointiviestintä- ja palvelumalleista	49

Liite 1: Caseyrityksen lomakekyselyn kysymykset

Yritys- ja yrittäjäasiakkaiden poistumakysely

Kysymykset

1. Yrityksenne työntekijämäärä?
 - Yli 250 tt
 - 50-250 tt
 - 20-49 tt
 - 10-19 tt
 - 5-9 tt
 - Alle 5 tt
2. Vaihdoitteko yhtiötä kokonaan ja siirsitte kaikki tuotteet vai siirsittekö vain osan tuotteista?
 - Kyllä, kaikki siirtyivät
 - Ei, vain osa siirtyi
3. Kuinka kauan asiakkuutenne caseyrityksessä kesti/on kestänyt? (niiden kohdalla, joilla on vielä asiakkuus caseyrityksessä: Kuinka)
 - Yli 10 vuotta
 - 5-9 vuotta
 - 2-4 vuotta
 - Alle vuoden
4. Oliko/onko asiakkuuden huolenpitoa tehty viimeisen 12 kk aikana?
 - Kyllä
 - Ei
5. Minkä arvosanan asteikolla 1-5 antaisit caseyritykselle omien kokemusten perusteella?
 - 5 = Erittäin hyvä
 - 4 = Melko hyvä
 - 3 = Neutraali
 - 2 = Melko huono
 - 1 = Erittäin huono
6. Mitkä tekijät vaikuttivat yhtiön vaihtoon? (eli miksi asiakas alkoi harkita toista yhtiötä?. Asiakas voi ilmoittaa monta eri syytä, jolloin jokainen mainittu syy merkataan omaan kohtaansa. Vaihtoehdot ovat valittu ennakkoon lomakkeelle, sillä yleisimmät oletetut syyt ovat etukäteen tiedossa).
 - Pääsyy hinta, haimme oma-aloitteisesti edullisinta vaihtoehtoa
 - Toinen yhtiö oli aktiivinen ja teki vaikutuksen palvelullaan
 - Toinen yhtiö oli aktiivinen ja lupasi halvemman hinnan
 - Itse tuotteisiin liittyvät ominaisuudet olivat parempia toisella yhtiöllä
 - Tuotteisiin liittyvän tapauksen johdosta
 - Pettymykset caseyrityksen tapaan palvella
 - Henkilökohtaisten ja perheen sekä yrityksen tuotteiden keskittäminen
 - Palveluiden keskittäminen
 - Jokin muu (Avoin kysymys)
7. Mikä oli liikkeelle paneva tekijä? (Avoin kysymys).
8. Mikä oli lopullinen syy vaihtoonne? (Avoin kysymys).
9. Missä asioissa caseyrityksen on mielestänne eniten parannettava? (Avoin kysymys).
10. Olisitteko valmis palaamaan kokonaan caseyrityksen asiakkaaksi?
 - Kyllä
 - Ei
 - Kyllä, jos (Avoin kysymys)